

## Laporan Penelitian

# PENGEMBANGAN TUTORIAL TERTULIS INTENSIF MELALUI MEDIA SURAT CETAK DAN ELEKTRONIK (Studi kasus matakuliah UKT ADBI4500)

(1)

### Peneliti:

Drs. Mirza Pahlevi  
Dra. Tri Darmayanti, MA  
Dra. Ari Juliana, MA  
Dra. Lilik Aslichati

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Terbuka  
2 0 0 1

## LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN

1. a. Judul penelitian : PENGEMBANGAN TUTORIAL TERTULIS  
INTENSIF MELALUI MEDIA SURAT CETAK DAN  
ELEKTRONIK (Studi Kasus Matakuliah UKT 4500)
- b. Jenis penelitian : Pengembangan Tutorial Tertulis
2. Ketua penulis : Drs. Mirza Pahlevi  
NIP. : 132044756  
Golongan/pangkat : IIIb/Penata Muda  
Jabatan fungsional : Asisten Ahli  
Fakultas/Jurusan : ISIP/ Ilmu Administrasi
3. Anggota Tim Peneliti : Dra. Tri Darmayanti, MA  
Golongan/pangkat/NIP : IIIc/Penata/131866177  
Jabatan fungsional : Lektor Muda  
Fakultas/Jurusan : ISIP/ Ilmu Administrasi
4. Anggota Tim Peneliti : Dra. Ari Juliana, MA  
Golongan/pangkat/NIP : IIIc/Penata/131781169  
Jabatan fungsional : Lektor Muda  
Fakultas/Jurusan : ISIP/ Ilmu Administrasi
5. Anggota Tim Peneliti : Dra. Lilik Aslichati  
Golongan/pangkat/NIP : IIIb/Penata Muda/131836498  
Jabatan fungsional : Asisten Ahli  
Fakultas/Jurusan : ISIP/ Ilmu Administrasi
6. Lamanya penelitian : 11 bulan
7. Biaya penelitian : Rp 7.500.000.-
8. Sumber biaya : SPP/DPP

Mengetahui  
Dekan FISIP-UT

  
Drs. Zainul Ittihad Amin, MSi  
NIP. 131466578


Pondok Cabe, 5 Desember 2001  
Ketua Peneliti,

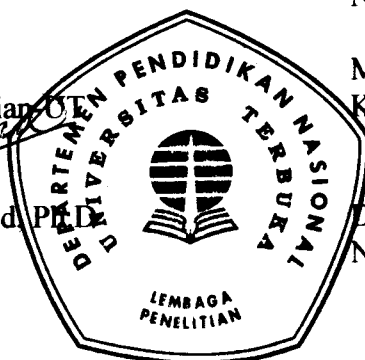
  
Drs. Mirza Pahlevi  
NIP. 132044756

Mengetahui  
Kepala Lembaga Penelitian UT

  
WBP. Simanjuntak, M.Ed, Ph.D  
NIP. 130212017

Menyetujui  
Kepala Pusat Penelitian Media

  
Dr. AP. Hardhono  
NIP. 131466573



## **Abstraksi**

### **PENGEMBANGAN TUTORIAL TERTULIS INTENSIF (TTI) MELALUI MEDIA SURAT CETAK DAN ELEKTRONIK**

(Studi kasus matakuliah ADNI4500)

(1)

Di antara berbagai matakuliah yang ditutorialkan pada Program Studi ADNI, maka UKT ADNI4500 adalah yang paling banyak diminati oleh mahasiswa. Minat mahasiswa tersebut kemungkinan muncul karena matakuliah tersebut merupakan matakuliah utama untuk kelulusan. Selama ini tutorial yang dapat dilayani fakultas adalah tutorial tatap muka yang terbatas pada daerah Jabotabek saja. Pengembangan tutorial melalui internet pernah dilaksanakan selama dua semester, namun respon mahasiswa masih dirasakan kurang.

Penelitian ini bertujuan mengembangkan paket tutorial melalui media surat dan media elektronik dimana paket tersebut berisi panduan UKT, materi tutorial, dan soal-soal UKT yang pernah keluar sebelumnya. Laporan penelitian dibagi menjadi dua (2) tahap. Laporan penelitian ini merupakan laporan penelitian tahap pertama. Pada laporan penelitian tahap pertama ini disampaikan tentang evaluasi tahap persiapan yaitu pengembangan materi tutorial untuk kepentingan paket tutorial tertulis intensif. Evaluasi terhadap materi dilakukan terhadap dua pihak, yaitu mahasiswa dan ahli materi. Metode evaluasi yang digunakan adalah wawancara terbatas dan penelaahan materi oleh ahli materi secara kualitatif. Wawancara terbatas dilakukan terhadap mahasiswa yang mengikuti tutorial tatap muka UKT ADBI4500 di Pondok Cabe, UT Pusat.

Hasil penelitian tahap pertama ini merupakan hasil evaluasi terhadap tahap persiapan atau pengembangan materi. Hasil evaluasi terdiri dari analisis evaluasi prototipe materi yang akan menjadi bahan tutorial tertulis dan evaluasi pengembangan materi bahan tutorial tertulis. Hasil penelitian terlampir. Hasil evaluasi terhadap materi tutorial pada pertama ini akan menjadi bahan materi tutorial tertulis yang akan dikirim ke mahasiswa yang berminat mengikuti tutorial tertulis intensif melalui media surat tercetak atau media surat elektronik.

## KATA PENGANTAR

Ujian Komprehensif Tertulis (UKT) masih menjadi momok bagi sebagian besar mahasiswa UT karena tingkat kelulusannya rendah, berkisar antara 50 sampai 60 persen. Untuk membantu mahasiswa berbagai perlakuan (*treatment*) ditempuh, seperti menerbitkan buku panduan UKT, dan memberikan layanan tutorial tatap muka. Tetapi perlakuan ini dirasa masih kurang karena tidak semua mahasiswa peserta UKT dapat mengikuti tutorial tatap muka dengan alasan domisili. Mahasiswa yang dekat dengan penyelenggara tutorial yang bisa berperan serta, selebihnya tidak. Padahal domisili mahasiswa UT tersebar di seluruh pelosok tanah air.

Berdasar fakta tersebut Program Studi Administrasi Niaga melakukan penjajagan untuk memberikan layanan tutorial tertulis UKT. Sebagai upaya penjajagan (eksperimental) kegiatan banyak berkisar pada upaya mencari bentuk- mencari prototipe yang sesuai dengan karakteristik tutorial tertulis.

Laporan ini merupakan laporan penelitian tahap pertama yang melaporkan evaluasi hasil proses kegiatan tahap persiapan Penelitian Tutorial Tertulis, UKT ADBI 4500 Program Studi Administrasi Niaga, meliputi evaluasi format fisik materi tutorial tertulis dan evaluasi isi (*content*) dari materi tutorial itu sendiri.

Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada responden yang dengan sukarela memberikan informasi sebagai masukan pengembangan materi tutorial. Demikian pula kami mengucapkan terima kasih kepada Universitas Terbuka melalui Pusat Penelitian Media yang telah memberi dukungan dana untuk membiayai penelitian ini.

Akhir kata semoga hasil evaluasi ini dapat bermanfaat, utamanya untuk pengembangan pelaksanaan tutorial tertulis UKT yang akan dilaksanakan pada semester 2002.1

Tim Peneliti

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
ABSTRAKSI .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
- Latar Belakang Masalah .....	1
- Tujuan Penelitian .....	2
- Manfaat Penelitian .....	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	4
- Tutorial Pada PTJJ .....	5
- Jenis Media Pada PTJJ .....	5
- Pemilihan Media dalam Kegiatan Tutorial .....	6
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	9
- Kegiatan Pengembangan .....	10
- Populasi dan Sampel Penelitian .....	11
- Analisis Data .....	12
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	14
• Analisa Evaluasi Pengembangan Prototip Paket Bahan Tutorial Tertulis .....	14
- Pengembangan Penulisan Materi .....	14
- Penelaahan Materi dan Kegiatan Penyuntingan .....	16
- Pengembangan Soal Latihan .....	16
- Penelaahan Soal Latihan .....	17
- Kendala-kendala .....	17
- Penjilidan dan Pengemasan Materi Tutorial .....	18
• Evaluasi Pengembangan Materi Tutorial Tertulis .....	19
- Evaluasi Format .....	20
- Evaluasi Isi (Content) .....	23
DAFTAR PUSTAKA .....	26
Lampiran .....	27

## **Bab I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Universitas Terbuka (UT) sebagai pendidikan jarak jauh menawarkan berbagai program studi kepada mereka yang berminat untuk menjadi mahasiswa. Variasi program studi tersebut dibuka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus untuk memberikan berbagai pilihan kepada mahasiswa. Sebagai pelengkap, beberapa program studi menyediakan pelayanan tutorial kepada mahasiswa. Walaupun modul UT telah didesain untuk memungkinkan mahasiswa mempelajari modul sendiri (*self-instructional module*), namun sebagian mahasiswa masih tetap membutuhkan tutorial. Tutorial diberikan kepada mahasiswa yang merasa membutuhkan tambahan pengetahuan dan pemahaman selain yang mereka peroleh dari modul.

Di antara berbagai matakuliah yang ditutorialkan, pada Program Studi Administrasi Niaga (ADNI) di lingkungan Fakultas Sosial dan Politik, matakuliah UKT ADBI4500 adalah matakuliah yang paling banyak diminati oleh mahasiswa. Minat mahasiswa tersebut mungkin muncul karena matakuliah tersebut merupakan matakuliah utama untuk kelulusan yang disebut juga Ujian Komprehensif Tertulis (UKT). Selain itu, banyak mahasiswa yang gagal dalam UKT walaupun telah beberapa kali menempuh UKT. Hasil jawaban ujian menunjukkan bahwa banyak mahasiswa yang tidak terbiasa menjawab soal ujian uraian. Mahasiswa terbiasa mengerjakan soal jenis pilihan berganda pada Ujian Akhir Semester (UAS), sehingga mereka kesulitan pada saat harus menjawab soal ujian jenis uraian.

Selama ini tutorial yang dapat dilayani fakultas adalah tutorial tatap muka yang terbatas pada daerah Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi (Jabotabek) saja. Pengembangan tutorial melalui internet pernah dilaksanakan selama dua semester, namun respon mahasiswa masih dirasakan kurang. Kemungkinan kurangnya respon tersebut adalah masih sedikitnya mahasiswa yang mampu menggunakan teknologi komputer. Selain itu, kemungkinan lain yang menyebabkan kurangnya minat

mahasiswa adalah karena paket tutorial tidak dikembangkan sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

Beberapa alasan yang dikemukakan di atas menunjukkan adanya terobosan untuk pengembangan paket tutorial yang disajikan *bukan* seperti menyajikan tutorial tatap muka, tetapi menyesuaikan bentuk tutorial dengan karakteristik media tutorial yang akan dipakai untuk keperluan tutorial tersebut.

Sebagai contoh, media cetak dalam bentuk surat dan elektronik mempunyai karakteristik yang hampir sama, yaitu: dapat menjangkau seluruh pelosok Indonesia, sama-sama media tulis, diperkirakan proses pengembangan paket tutorial tertulis tidak jauh berbeda. Persamaan karakteristik kedua bentuk media tersebut memungkinkan proses pengembangan tutorial yang tidak jauh berbeda. Perbedaan kedua media adalah pada teknologi. Media surat cetak merupakan bentuk konvensional dari media tulis dimana ada keterbatasan waktu pengiriman surat, sehingga memerlukan waktu cukup lama untuk dapat sampai kepada penerima yang dituju. Sedangkan keterbatasan waktu dapat diatasi oleh media surat elektronik, dimana penerima surat dapat langsung menerima surat yang dikirim langsung setelah surat terkirim.

Bentuk interaksi tutorial yang mungkin dapat dikembangkan melalui kedua media ini adalah bentuk interaksi tanya jawab. Berdasarkan pengamatan sementara, maka interaksi yang dibutuhkan mahasiswa dibandingkan yang lain adalah interaksi untuk persiapan UKT. Ini dibuktikan dengan banyaknya peserta UKT yang mengikuti tutorial yang diselenggarakan oleh Kelompok Belajar Mahasiswa (KBM-UT) dan permintaan langsung dari mahasiswa ke fakultas. Oleh karena itu bentuk tanya jawab pada tutorial tertulis yang memungkinkan untuk dikembangkan adalah tutorial untuk matakuliah UKT.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan dan alasan yang dikemukakan pada latar belakang masalah, maka dirasakan perlu untuk mencari bentuk tutorial yang dapat dijangkau oleh mahasiswa di luar daerah Jabotabek. Penelitian ini bertujuan untuk (1)

*mengembangkan bentuk tutorial tertulis melalui media surat cetak dan elektronik (E-mail). Selain kesamaan karakteristik kedua media tersebut, pemilihan kedua media ini adalah untuk memberikan pilihan kepada mahasiswa dengan tujuan untuk (2) mengetahui seberapa besar minat mahasiswa terhadap adanya pilihan kedua media tersebut. Tujuan tambahan penelitian ini adalah untuk (3) mengetahui bagaimana reaksi mahasiswa terhadap peran tutor yang proaktif.*

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, yaitu:

- Dapat dipergunakan fakultas di lingkungan untuk memberikan paket tutorial tertulis yang sesuai dengan karakteristik media yang dipakai, yaitu media surat cetak dan elektronik kepada mahasiswa.
- Dapat memberi masukan untuk bentuk tutorial yang dapat membantu peningkatan kelulusan mahasiswa.
- Dapat diterima oleh mahasiswa sebagai bentuk bantuan belajar kepada mereka.
- Dapat memberikan masukan untuk pengembangan yang lebih baik bagi pengembangan selanjutnya dari paket tutorial yang mempergunakan media surat cetak dan elektronik.



## **Bab II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Karakteristik utama pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) adalah adanya keterpisahan antara pengajar dan siswa (Keegan, 1986). Kompensasi adanya keterpisahan tersebut memunculkan konsekuensi penggunaan dan pengembangan berbagai media sebagai konsekuensi yang harus dihadapi sistem pendidikan jauh.

Penggunaan media memungkinkan terjadinya interaksi antara pengajar dan siswa tanpa mereka bertemu secara tatap muka. Moore dan Kearsley (1996), mengelompokkan bentuk interaksi pada pendidikan jarak jauh menjadi tiga tipe interaksi, yaitu. 1) interaksi antara siswa dan materi perkuliahan; 2) interaksi antara siswa dan pembimbing; dan 3) interaksi antara siswa dan siswa. Penjelasan ketiga tipe interaksi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Interaksi antara siswa dan materi perkuliahan adalah interaksi antara siswa dengan modul sebagai materi perkuliahan. Interaksi tersebut terjadi pada saat siswa membaca materi modul dengan tujuan untuk memahami apa yang tertulis dalam modul.
- 2) Interaksi antara siswa dan pembimbing adalah interaksi antara siswa dengan pembimbing sebagai pengajar, pembimbing sebagai penasihat akademik atau konselor. Secara umum, pembimbing dianggap sebagai orang yang lebih tahu atau orang yang mempunyai informasi yang dibutuhkan oleh siswa. Bimbingan dapat berbentuk bimbingan akademik maupun bimbingan administratif.
- 3) Interaksi antara siswa dan siswa dapat terjadi dalam berbagai cara, antara lain antara siswa dengan siswa lain maupun siswa dengan kelompok tanpa kehadiran figur otoritas seperti pembimbing atau tutor. Bentuk interaksi ini diperlukan sebagai bagian dari sosialisasi, saling memotivasi dan bahkan saling menjadi pembimbing satu sama lain, jika figur pembimbing sebagai otoritas berada di luar jangkauan.

Ketiga bentuk interaksi tersebut merupakan interaksi yang terjadi karena adanya kebutuhan komunikasi yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan ini. Pada pendidikan jarak jauh, ketiga bentuk interaksi tersebut merupakan isu yang

membutuhkan perhatian khusus. Moore dan Kearsley (1996) mengemukakan bahwa institusi pendidikan jarak jauh harus mengakomodasi ketiga tipe interaksi yang dibutuhkan siswa tersebut.

### **Tutorial pada PTJJ**

Tutorial merupakan salah satu bentuk interaksi antara pengajar dan siswa. Interaksi dan komunikasi ini merupakan inti dari tutorial (Wardhani, 2000). Selain itu, tutorial juga merupakan salah satu bentuk pelayanan kepada mahasiswa. Tutorial berfungsi sebagai pemacu sekaligus pemicu proses belajar mahasiswa sehingga mahasiswa memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengamati, berpikir, bersikap, dan berbuat dalam menghadapi suatu konsep ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai hasil suatu proses belajar (Tim Universitas Terbuka, 1999). Namun perlu ditambahkan bahwa tutor bukan satu-satunya sumber informasi bagi mahasiswa. Tutor cenderung berperan sebagai fasilitator yang memberikan bimbingan kepada mahasiswa untuk memahami materi perkuliahan. Peran tutor antara lain adalah: (1) memberikan umpan balik kepada mahasiswa, (2) memberikan pengajaran, baik secara tatap muka maupun melalui alat komunikasi, dan (3) memberikan dukungan dan bimbingan, termasuk memotivasi dan membantu mahasiswa mengembangkan keterampilan belajarnya (Race, dalam Puspitasari dan Huda, 2000).

Tutorial dapat dikembangkan dalam berbagai bentuk media selain tutorial tatap muka. Tutorial yang telah dikembangkan di UT sampai saat ini adalah: tutorial tatap muka, tutorial tertulis, tutorial melalui internet, tutorial radio, dan tutorial berbantuan komputer atau *CAI (Computer Assisted Instruction)*. Keragaman bentuk tutorial yang ditawarkan kepada mahasiswa bertujuan untuk memberikan berbagai pilihan kepada mahasiswa sesuai dengan kebutuhan mereka.

### **Jenis Media pada PTJJ**

Menurut Daniel (Padmo dan Pribadi, dalam Belawati, 1999), media sebagai alat interaksi dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu media cetak, media massa/siar/tayang, media personal, dan media telekomunikasi. Menurut Garrison

(Padmo dan Pribadi, dalam Belawati, 1999). media cetak digolongkan sebagai teknologi generasi pertama dalam sistem pendidikan jarak jauh. Sistem pendidikan jarak jauh bahkan berkembang dari pendidikan koresponden yang diperuntukkan bagi pendidikan orang dewasa (Pannen, dalam Belawati, 1999). Lebih jauh, Moore dan Kearsley (1996) menjelaskan kekuatan dan kelebihan berbagai jenis media tersebut dalam tabel berikut ini:

	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Cetak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• biaya murah</li> <li>• reliabel</li> <li>• padat informasi</li> <li>• <i>learner-control use</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pasif</li> </ul>
Audio/video	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamis</li> <li>• <i>vicarious experience</i></li> <li>• visual dan konseptual</li> <li>• padat informasi</li> <li>• <i>learner-control use</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• waktu pengembangan yang lama</li> <li>• biaya besar</li> </ul>
Radio/televise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamis</li> <li>• kesegeraan (<i>immediacy</i>)</li> <li>• distribusi massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• waktu pengembangan yang lama</li> <li>• biaya besar</li> <li>• <i>real-time use</i></li> </ul>
Telekonferensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interaktif</li> <li>• kesegeraan (<i>immediacy</i>)</li> <li>• partisipatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompleks</li> <li>• kurang reliabel</li> <li>• <i>real-time use</i></li> </ul>
Komputer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• multimedia</li> <li>• dinamis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kebutuhan akan peralatan</li> <li>• waktu pengembangan yang lama</li> <li>• biaya besar</li> </ul>

**Tabel 1. Karakteristik kekuatan dan kelemahan berbagai media**

### **Pemilihan media dalam kegiatan tutorial**

Pemilihan media untuk kepentingan kegiatan PTJJ memiliki beberapa pertimbangan. Menurut Gagne dan kawan-kawan (Padmo dan Pribadi, dalam Belawati, 1999) ada tiga faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: karakteristik fisik media, tujuan belajar, kemampuan peserta didik.

Pada penelitian ini, media yang akan dikembangkan adalah media surat cetak dan elektronik. Pertimbangan pemilihan kedua media tersebut untuk dikembangkan adalah sebagai berikut:

1. Ditinjau dari karakteristik media, maka media surat cetak mempunyai kelebihan biaya murah, reliabel, padat informasi dan *learner-control use*. Namun media

surat cetak mempunyai kelemahan bahwa media tersebut pasif. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, maka suatu tutorial harus dirancang untuk membuat mahasiswa aktif. Salah satu cara yang akan dicoba dalam penelitian ini adalah dengan tanya jawab soal-soal yang pernah diujikan dan pemberian umpan balik kepada mahasiswa.

Media surat elektronik dipilih karena mempunyai karakteristik yang dinamis, terutama dalam segi waktu dibandingkan dengan media surat cetak yang membutuhkan waktu lama dalam pengiriman. Selain itu, media tersebut dipilih karena merupakan media yang memiliki beberapa kesamaan dengan media surat cetak, yaitu sama-sama tertulis, dapat menjangkau ke seluruh pelosok Indonesia, dan pengembangan materi tutorial yang tidak jauh berbeda. Kelemahan dari media surat elektronik adalah pada biaya proses pengembangan yang besar dan waktu yang lama untuk pengembangannya. Namun dengan digabungkannya media surat elektronik ini dengan media surat cetak, maka diharapkan permasalahan biaya dan waktu dapat diatasi.

## 2. Ditinjau dari tujuan belajar.

Tujuan tutorial pada penelitian ini adalah untuk memberikan bantuan kepada mahasiswa calon peserta ujian komprehensif. Bantuan ini berupa latihan untuk mempersiapkan diri menghadapi ujian komprehensif. Ujian komprehensif berbentuk ujian esai dimana mahasiswa diharapkan mampu menuangkan pemikirannya kedalam bentuk jawaban esai. Sesuai dengan tujuan belajarnya, maka diperlukan latihan untuk mengungkapkan pemikiran melalui tulisan. Oleh karena itu, media yang dipilih pada penelitian ini diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan untuk latihan menuangkan pemikiran melalui tulisan. Tujuan belajar tersebut untuk saat ini baru dapat menjangkau mahasiswa yang mengikuti tutorial tatap muka. Untuk memberikan dukungan yang lebih luas kepada mahasiswa, maka dilakukan uji coba tutorial melalui media dengan memperhatikan karakteristik media dan mahasiswa. Sesuai dengan tujuan belajarnya, maka pada penelitian ini diambil sampel matakuliah yang paling banyak diminati pada Program Studi Administrasi Niaga, yaitu matakuliah ADBI4500.

3. Ditinjau kemampuan peserta didik. Hasil penelitian Murlita (dalam Puspitasari dan Huda, 2000) menyatakan bahwa sebagian besar respondennya menganggap tutorial tertulis merupakan tutorial yang efektif selain tutorial tatap muka. Pilihan media tersebut mungkin merupakan bentuk kemampuan mahasiswa dalam menggunakan media. Media surat cetak merupakan media yang paling sederhana dan tidak membutuhkan keahlian khusus. Sedangkan media surat elektronik membutuhkan keahlian mempergunakan komputer. Salah satu tujuan penelitian ini adalah mengetahui minat mahasiswa terhadap kedua pilihan media tersebut. Selama ini tutorial tertulis yang dikembangkan adalah surat cetak atau elektronik yang dikirimkan kepada mahasiswa jika mahasiswa bertanya. Peran tutor cenderung reaktif. Pada penelitian ini peran tutor mengarah ke proaktif. Tujuan tambahan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana reaksi mahasiswa terhadap peran tutor yang proaktif ini.

### **Bab III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan media dimana obyek yang akan dikembangkan adalah paket tutorial tertulis melalui media surat cetak dan elektronik. Pengembangan dilakukan dengan melalui tiga tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi.

Laporan penelitian ini merupakan laporan penelitian tahap pertama, yaitu tahap persiapan. Laporan tahap berikutnya akan disusun setelah penelitian secara keseluruhan dilakukan. Namun untuk kepentingan pemahaman mengenai keseluruhan proses penelitian, maka pada metodologi penelitian diuraikan aktivitas seluruh tahapan.

Paket tutorial tertulis yang dikembangkan disebut “paket tutorial tertulis intensif”. Pengertian “intensif” mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Membedakan tutorial ini dengan tutorial tertulis yang lain.
2. Menunjukkan bahwa tutorial ini merupakan bimbingan yang bersifat proaktif kepada permasalahan mahasiswa dalam menghadapi ujian esai.
3. Menunjukkan bahwa tutorial ini dirancang khusus untuk mahasiswa yang akan mengikuti ujian komprehensif.
4. Menyusun rancangan khusus yang berisi panduan mengerjakan ujian komprehensif esai dan kumpulan soal-soal UKT yang pernah keluar sebelumnya sebagai bagian dari latihan untuk mahasiswa, umpan balik dan kiat-kiat mengerjakan ujian esai.

Pengembangan paket tutorial dilakukan pada tahap persiapan. Pada tahap pelaksanaan digunakan metode eksperimen, dimana mahasiswa yang mendaftar diberi perlakuan khusus dengan pengiriman paket tutorial tertulis kepada mereka. Sebagai bagian dari eksperimen, mahasiswa yang berminat mengikuti paket tutorial tertulis dikenakan biaya dengan tujuan:

- a) untuk mengetahui minat mahasiswa terhadap paket tutorial tertulis (sebagai bagian dari evaluasi minat mahasiswa terhadap paket pada penelitian ini):

- b) untuk memotivasi mahasiswa dengan asumsi jika mereka membayar maka mahasiswa akan bersungguh-sungguh karena telah merasa mengeluarkan biaya. Biaya akan dikembalikan kepada mahasiswa setelah penelitian selesai dilakukan.

Pada tahap evaluasi dipergunakan kuesioner dan wawancara terbatas kepada mahasiswa yang mengikuti paket tutorial UKT. Data sekunder untuk keperluan evaluasi diharapkan dapat diperoleh dari Pusat Komputer UT (Puskom).

### Kegiatan Pengembangan

Tahap persiapan dapat dikelompokkan pada tiga kumpulan aktivitas, yaitu: 1) pengembangan materi; 2) pengembangan latihan atau pemilihan soal-soal yang pernah dikeluarkan sebagai ujian untuk kepentingan latihan; 3) pengembangan penunjang paket tutorial tertulis intensif, yaitu, membuat brosur tentang tutorial, menyusun dan mengemas materi yang akan dipakai dalam paket tutorial, membuat blanko-blanko yang dibutuhkan untuk administrasi tutorial, merancang administrasi kegiatan tutorial melalui surat dan media elektronik.

Pada tahap pelaksanaan dilakukan perlakuan atau *treatment* kepada mahasiswa sebagai berikut:

1. Peserta UKT ADBI4500 diberi brosur tentang adanya tutorial melalui media surat dan melalui media elektronik. Brosur berisi penjelasan mengenai:
  - Paket tutorial UKT tertulis intensif;
  - Syarat administrasi (cara pembayaran, bukti pembayaran diserahkan ke mana, cara mengirim jawaban latihan ujian, dan sebagainya);
  - Syarat akademik (jadwal pengiriman, berapa kali latihan yang akan dikirim, cara menjawab, dan sebagainya)
2. Mahasiswa yang berminat mendaftar dan mengirim biaya tutorial.
3. Mahasiswa dapat memilih untuk mengikuti tutorial melalui surat atau media elektronik.
4. Peserta tutorial mendapat perlakuan (*treatment*) sebagai berikut:
  - Paket pertama dikirim kepada mahasiswa. Paket tersebut berisi panduan dan materi tutorial.

- Pada paket kedua, rangkuman dan latihan soal pertama dikirim, dan mahasiswa diminta menjawab latihan dan mengirimkannya kepada tutor melalui surat, faksimile atau e-mail:
- Tutor memeriksa jawaban mahasiswa, memberi jawaban yang benar, memberi umpan balik dan mengirimkannya kembali kepada mahasiswa. Diharapkan mahasiswa termotivasi melalui umpan balik yang diberikan oleh tutor dan membandingkan dengan jawabannya sendiri. Bersamaan dengan itu, tutor mengirimkan paket latihan yang kedua
- Demikian seterusnya sampai latihan soal ketiga.
- Umpan balik yang diberikan kepada mahasiswa disertai kiat-kiat belajar atau kiat-kiat menghadapi ujian.

Pada tahap evaluasi, kegiatan penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon mahasiswa terhadap paket yang dikembangkan sebagai bagian dari evaluasi. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah metode kuesioner kepada mahasiswa yang mendaftar dan wawancara terbatas kepada mahasiswa (sekitar 10 orang).

### **Populasi dan sampel penelitian**

Populasi penelitian ini adalah seluruh mahasiswa yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti Ujian Komprehensif Tertulis untuk Program Studi Administrasi Niaga (UKT ADBI4500) pada masa registrasi 2001.1. Jumlah sampel penelitian diperkirakan 50 orang. Seluruh populasi diberi perlakuan atau *treatment* tahap pertama, yaitu diberi brosur tentang paket tutorial UKT. Perlakuan berikutnya hanya diberikan kepada mereka yang mendaftar untuk mengikuti paket tutorial UKT. 50 orang diantara mereka diperlakukan sebagai sampel penelitian (*purposive sampling*). Seluruh sampel akan mendapat kuesioner pada akhir sesi. Untuk keperluan wawancara akan diambil sampel dari mereka yang mengikuti paket tutorial sebanyak 10 orang.

Pada tahap persiapan pengembangan materi, sampel untuk kepentingan evaluasi terhadap materi tutorial dan format fisik materi tutorial diambil dari mahasiswa yang



pernah mengikuti tutorial tatap muka pada masa registrasi 2001.2 dan tutor UKT ADBI4500.

### **Analisa Data**

Analisa data dilakukan pada tahap persiapan dan tahap evaluasi. Pada tahap persiapan, materi yang dikembangkan dievaluasi secara kualitatif oleh dua pihak, yaitu ahli materi, dan mahasiswa. Peran ahli materi pada evaluasi ini adalah menelaah materi tutorial yang disusun secara tertulis berdasarkan bidang keahliannya. Peran mahasiswa pada evaluasi adalah memberi masukan tentang materi tutorial tertulis berdasarkan pemahaman mereka sebagai mahasiswa. Pada tahap persiapan ini, mahasiswa yang menjadi sampel evaluasi adalah mahasiswa yang pernah mengikuti tutorial tatap muka UKT ADBI4500 pada masa registrasi 2001.2 di Pondok Cabe-UT. Pada saat tutorial, mereka memperoleh materi tutorial yang diberikan oleh tutor. Materi tersebut adalah materi yang kemudian dikembangkan untuk bahan paket tutorial tertulis intensif.

Metode evaluasi yang digunakan pada tahap persiapan adalah wawancara semi terstruktur (dengan pedoman wawancara) dan penyebaran kuesioner secara terbatas kepada mahasiswa untuk format fisik. Wawancara terstruktur diberikan kepada mahasiswa (lampiran 2). Proses wawancara dilakukan sebagai berikut:

Responden dipilih secara acak dari peserta tutorial UKT tatap muka ADNI4500 di Pondok Cabe (sebanyak 3 orang). wawancara dilakukan melalui telepon, dengan pertimbangan agar tidak mengganggu kesibukan responden yang semuanya bekerja.

Data untuk kepentingan tahap evaluasi atau untuk mengetahui minat mahasiswa terhadap paket tutorial yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara akan dianalisa dengan metode statistik deskriptif dan analisa kualitatif.

Pada akhir semester (setelah ujian) dilihat tingkat kelulusan mahasiswa yang mengikuti tutorial melalui media surat ini. Hasil perlakuan eksperimen yang diberikan kepada mahasiswa yang mengikuti tutorial kemudian akan dianalisa secara

kualitatif deskriptif untuk mengetahui kemungkinan pengembangan selanjutnya dari paket tutorial tertulis melalui media cetak dan elektronik ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada tahap evaluasi, kegiatan penelitian tahap 1 ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon mahasiswa terhadap paket yang dikembangkan sebagai materi bahan tutorial tertulis. Metode yang digunakan adalah metode kuesioner dan wawancara terbatas. Hasil penelitian tahap 1 atau tahap persiapan ini adalah sebagai berikut:

- Analisis evaluasi prototipe materi yang akan menjadi bahan tutorial tertulis.  
Analisis dilakukan terhadap proses pengembangan prototipe paket tutorial tertulis meliputi analisis pengembangan materi, pengembangan latihan atau pemilihan soal-soal UKT yang pernah diujikan dan pengembangan penunjang kegiatan tutorial tertulis.
- Evaluasi pengembangan materi bahan tutorial tertulis.  
Pada tahap ini dilakukan dua kegiatan evaluasi. Kegiatan pertama adalah evaluasi terhadap format dari bahan tutorial tertulis. Kegiatan kedua berupa evaluasi terhadap isi (*content*) dari materi tutorial tertulis. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan wawancara terbatas.

#### A. Analisis Evaluasi Pengembangan Prototipe Paket Bahan Tutorial Tertulis

Pada bagian A ini membahas hasil analisis evaluasi proses pengembangan penulisan paket bahan tutorial tertulis mencakup kegiatan pengembangan materi, pengembangan latihan dan pengembangan penunjang paket tutorial.

##### 1. a) Pengembangan Penulisan Materi

Pengembangan penulisan materi tutorial ini disadur dari materi UKT yang terdiri dari matakuliah:

- ADBI 4433 - Kebijakan dan Strategi Pemasaran
- ADBI 4333 – Manajemen Keuangan Bisnis

- ADBI 4334 – Kebijakan dan Strategi Produksi
- ADBI 4538 – Manajemen Sumber Daya Manusia
- ADPU 4334 – Kepemimpinan

Fokus penulisan lebih ditekankan pada materi yang ada dalam kisi-kisi materi UKT. Oleh karena itu tidak semua materi yang ada dalam BMK seluruhnya ditulis. Ada beberapa keuntungan yang bisa dipetik dari cara ini, antara lain:

- Mahasiswa bisa lebih fokus dalam belajar
- Mengurangi beban psikologis melihat banyaknya materi yang harus dipelajari
- Mengurangi ketebalan buku

Dibanding penulisan BMK, penulisan materi bahan tutorial lebih mudah dalam pengerjaannya. Selain materinya sudah ada di BMK, penulisan materi ini juga tidak harus membuat *course out-lines* atau GBPP terlebih dahulu, atau harus mengikuti format tertentu, seperti memuat tinjauan matakuliah, Tinjauan Instruksional Umum, dan Tinjauan Instruksional Khusus. Walaupun tidak sesulit penulisan BMP, dalam proses penulisan materi bahan tutorial muncul juga berbagai kendala, seperti sulitnya mencari format penulisan yang sesuai dan membuat penjelasan konsep secara skematis atau bagan.

Sulitnya mencari format yang sesuai disebabkan karena tidak adanya format baku, juga dipengaruhi oleh interpretasi gaya penulisan dari masing-masing pengampu matakuliah berbeda. Seperti diketahui bahwa materi bahan tutorial ini ditulis dan dikembangkan oleh para pengampu matakuliah yang bersangkutan. Meskipun sebelumnya sudah diberikan pengarahan tetapi hasil akhirnya tetap memiliki nuansa gaya penulisan yang berbeda. Ada format penulisan yang lengkap (konsep dengan penjelasannya) ada pula yang ringkas, hanya memuat *pointers* saja.

Kendala lain yang dihadapi dalam penyusunan materi bahan tutorial ini adalah membuat penjelasan dengan menggunakan bagan atau tabulasi. Selain memakan waktu lama, tidak semua penulis memiliki kemampuan ini.

Penyajian melalui bagan sebetulnya mengurangi duplikasi dalam penulisan. Karena di dalam BMP, penjelasan konsep telah dibahas secara lengkap dan rinci. Penulisan secara *pointers* dapat menghemat banyak halaman. Selain itu cara penyajian melalui bagan juga lebih mudah dipahami karena alurnya yang runtut.

### **1. b) Penelaahan Materi dan Kegiatan Penyuntingan (*Editing*)**

Kegiatan penelaahan materi dan *editing* sebenarnya merupakan kegiatan yang berbeda tetapi bisa dilaksanakan seiring atau berbarengan. Ketika penelaah melakukan fungsinya (melihat kebenaran konsep dengan penjelasan atau melihat kesesuaian konsep dengan contoh yang diberikan) di saat itu penelaah bisa sekaligus mengerjakan editing (koreksi salah ketik atau kesalahan redaksional).

### **2. a) Pengembangan Soal Latihan atau Pemilihan Soal-soal yang Pernah Diujikan**

Setelah penulisan naskah tutorial selesai ditulis langkah selanjutnya adalah menyiapkan beberapa soal untuk latihan. Pembuatan soal latihan ini lebih bersifat *conditioning*. Artinya supaya mahasiswa berlatih dan terbiasa (*habitual*) mengerjakan soal uraian yang mirip dengan soal UKT. Sehingga di saat ujian tiba mahasiswa benar-benar telah siap mengerjakan soal. Namun dalam praktiknya membuat soal latihan yang mirip soal UKT (*case study*) tidaklah mudah. Paling tidak ada kriteria tertentu yang harus dipenuhi, misalnya soal harus bisa mengukur kemampuan mahasiswa ke tingkat kesukaran yang lebih tinggi (C3 ke atas).

Setiap pengampu matakuliah akan membuat beberapa soal latihan yang sekaligus diberikan skor jawaban. Skor ini berfungsi sebagai alat ukur untuk mengetahui tingkat pemahaman mahasiswa dalam menguasai konsep. Angka skor ditetapkan melalui *scoring scheme*. Setiap skor diberikan untuk menilai satu *point* jawaban (*key word*). Misalnya dalam jawaban terdapat 5 (lima) kata kunci maka skornya 5, dan seterusnya. Namun demikian skor ini tidak bersifat mutlak. Sebab untuk

bidang sosial (non eksak) argumen dan cara pengungkapan perlu juga dinilai. Sehingga ada penambahan angka untuk mendapat skor maksimal. Hasil kompilasi soal latihan ini tidak dijadikan satu dengan materi bahan tutorial. Tetapi terpisah dan menjadi bagian tersendiri. Tujuannya agar lebih fleksibel untuk dilepas.

## **2. b) Penelaahan Soal Latihan dan Penyuntingan**

Agar mendapatkan soal yang baik kegiatan penelaahan dan editing tetap saja diperlukan. Seperti halnya telaah materi, penelaahan soal ujian dilakukan oleh ahli materi. Kegiatan ini dilakukan dua kali. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Penelaahan pertama dilakukan sebelum tulisan dilengkapi ilustrasi (grafik atau table) dan layout. Penelaahan kedua dilaksanakan setelah tulisan final.

## **2. c) Kendala-kendala**

Kendala-kendala yang dihadapi dalam penelitian tahap persiapan ini dapat teridentifikasi sebagai berikut:

- **Sulitnya mencari model tutorial tertulis**

Tutorial tertulis untuk UKT sampai sejauh ini masih berupa wacana. Meskipun banyak dibicarakan (dalam seminar atau rapat) tetapi sejak UT berdiri tutorial ini tidak pernah dilaksanakan. Padahal menurut konsepnya tutorial ini lebih adil ketimbang tutorial tatap muka (*classical*) dalam hal layanan akademik. Lebih adil karena pelaksanaan tutorial tertulis bisa merekrut semua peserta UKT tanpa harus memandang tempat tinggal mahasiswa. Tetapi ironisnya, tutorial yang banyak diharapkan mahasiswa ini tidak kunjung direalisasi.

Penelitian ini merupakan sebuah upaya rintisan (*pioneer*) untuk mewujudkan harapan tersebut. Sebagai upaya awal banyak kendala menghadang. Utamanya untuk mencari model yang cocok sesuai karakteristik tutorial. Model yang cocok bukan saja mencakup aspek kelancaran operasional, tetapi yang lebih penting adalah fungsi *treatment* itu sendiri dalam artian bagaimana kegiatan tutorial ini benar-benar membantu mahasiswa dalam menguasai materi UKT.

Hasil konkrit dari kegiatan tutorial adalah mampu meningkatkan tingkat kelulusan mahasiswa yang selama ini cukup rendah.

- **Cara penyajian materi bahan tutorial tertulis**

Mencari bentuk penyajian materi tutorial dalam wujud seperti yang diharapkan juga menjadi kendala. Penyajian yang ringkas, padat, berisi dan komunikatif (mudah dicerna) tidaklah gampang. Interpretasi penulis materi terhadap hal ini cukup beragam. Sehingga bisa dimaklumi jika hasilnya belum sesuai seperti yang diinginkan. Ada penyajian yang sifatnya narasi seperti yang tersaji dalam penulisan materi Manajemen Keuangan Bisnis, Kebijakan dan Strategi Produksi dan Kebijakan dan Strategi Pemasaran. Tetapi ada lagi yang sifatnya pointers seperti Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan.

### **3. Penjilidan dan Pengemasan Materi Bahan Tutorial**

Penjilidan buku dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menggunakan lem, *stapler*, menggunakan *ring* atau *loose leaf*. Pemilihan cara ini tentu saja harus dikaitkan dengan tujuan dan tingkat urgensi penjilidan itu sendiri. Namun demikian ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam memilih cara penjilidan ini, seperti:

- **Tahan lama atau tingkat keawetan.**

Tingkat keawetan merupakan salah satu aspek yang perlu dipertimbangkan. Lebih-lebih untuk materi bahan tutorial tertulis yang intensitas pemakaiannya cukup tinggi. Pemilihan cara penjilidan yang keliru akan mempermudah halaman cepat lepas dan ini dapat mengganggu konsentrasi belajar mahasiswa.

- **Efisiensi**

Aspek lain yang perlu diperhitungkan saat menjilid paket tutorial adalah efisiensi. Efisiensi bukan berarti murah meriah. Murah tetapi hasilnya cepat rusak berarti pemborosan. hal semacam ini justru yang mesti dihindari. Pengertian efisien yang sebenarnya adalah biaya yang dikeluarkan sebanding dengan kualitas.

- Kemudahan pengarsipan

Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah kemudahan dalam pengarsipan. Tutorial tertulis yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan tutorial yang sifatnya intensif. Oleh karena sifatnya intensif maka tingkat penggunaan materi tutorial cukup tinggi. Dengan karakteristiknya ini dipilih cara penjilidan yang mudah dibongkar pasang, seperti penggunaan binder yang dijual di pasaran. Pemakaian binder akan mempermudah mahasiswa dalam pengarsipan bahan tutorial.

- Nilai estetika

Selain aspek-aspek yang disebutkan di atas, aspek lain yang tak kalah menarik adalah adanya nilai estetika. Sentuhan estetika akan menghasilkan desain yang menarik, nyeni dan enak dipandang.

Selain penjilidan, faktor pengemasan juga menjadi fokus perhatian. Mengingat seluruh paket tutorial tertulis nantinya akan dikirim melalui jasa pos. Maka unsur keamanan (kemasan tidak rusak dalam perjalanan) dan fleksibilitas sangat diperhatikan.

Dalam penelitian ini penjilidan materi tutorial tertulis menggunakan stapler dan binder dengan asumsi murah, mudah dikerjakan dan diarsipkan. Sedangkan pengemasan paket tutorial digunakan amplop coklat ukuran besar dan dipilih kertas yang tebal. Hal ini dimaksudkan agar amplop dapat memuat semua paket tutorial tertulis juga terjamin keamanannya (sobek dan sebagainya).

## **B. Evaluasi Pengembangan Materi Bahan Tutorial Tertulis**

Evaluasi pengembangan materi bahan tutorial ini melibatkan dua kegiatan, yaitu evaluasi format dan evaluasi isi (*content*). Evaluasi ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai format dan isi dari bahan tutorial yang sedang dikembangkan.



## 1. Evaluasi Prototipe atau Format

Yang dimaksud prototipe dalam pengertian disini adalah bentuk fisik atau format buku dari materi tutorial tertulis mencakup layout, ukuran, dan desain. Untuk mendapatkan gambaran tentang format ini dikirimkan kuesioner kepada beberapa responden. Sebanyak 10 mahasiswa dijadikan sebagai sampel. Terdiri dari jurusan dan program studi yang berbeda. Beragamnya responden dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang utuh dan netral. Berikut ini hasil analisis datanya:

### a) Evaluasi terhadap layout pengembangan materi tutorial tertulis

Layout materi berhubungan dengan sosok fisik sebuah buku mencakup tata letak, bentuk huruf (*font*) dan tampilan secara umum. Keterbacaan termasuk penekanan konsep penting (huruf tebal, huruf miring atau garis bawah) dan nyamannya sebuah buku saat dibaca sangat dipengaruhi oleh hasil dari pekerjaan ini.

Informasi dari responden mengenai layout dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

*Tabell: Pendangan responden terhadap hasil layout*

Kriteria	F (%)
▪ Baik	1 (10)
▪ Cukup	6 (60)
▪ Jelek	3 (30)
Jumlah	10 (100)

Dari data tersebut diperoleh informasi bahwa sebagian besar atau 60 persen responden menilai penyajian materi tutorial cukup, 30 persen mengatakan jelek dan hanya 10 persen responden menyatakan jelek. Dengan temuan ini dapat disimpulkan bahwa penyajian buku materi tutorial tertulis yang sedang dikembangkan menurut responden cukup bagus.

**b) Evaluasi terhadap format penyajian atau penulisan materi tutorial tertulis**

Format penyajian berhubungan dengan cara pengungkapan penulis dalam menjelaskan apa yang ia tulis. Setiap penulis memiliki format yang berbeda-beda. Ada penulis yang lebih suka menjelaskan melalui gaya narasi (penjelasan lengkap) tetapi ada yang menyukai cara penyajian melalui ponters-pontersnya saja (skematis).

Informasi yang diperoleh dari responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

*Tabel 2: Responden terhadap format penyajian*

Format	F (%)
• Narasi	4 (40)
• Skematis	6 (60)
Jumlah	10 (100)

Data tersebut menunjukkan bahwa format penyajian materi tutorial tertulis yang lebih disukai adalah model skematis. Terbukti 60 persen responden memilih gaya penulisan ini, sedangkan yang memilih gaya narasi lebih kecil jumlahnya. Selebihnya diperoleh informasi alasan mereka lebih menyukai gaya penulisan skematis adalah mudah dipahami dan ringkas.

**c) Evakuasi terhadap ketebalan metari tutorial tertulis**

Ketebalan buku berhubungan dengan fleksibilitas. Ada keengganan dari sebagian orang untuk membawa buku yang ukurannya tebal. Selain berat kurang fleksibel untuk ditenteng kemana-mana. Sebaliknya buku yang mungil lebih ringan dan mudah untuk dibawa kemana-mana. Hasil penulisan materi tutorial tertulis setelah dilakukan layout menghabiskan 40 kertas atau ada sebanyak 80 halaman. Berdasar keadaan ini sebanyak 30 persen responden mengatakan materi tutorial tidak tebal. Sedangkan selebihnya atau 70 persen responden menyatakan tebal.

#### d) Evaluasi terhadap cara penjilidan

Penjilidan merupakan bagian tak terpisahkan dengan pencetakan sebuah buku. Agar bisa menjadi sebuah buku materi harus dijilid terlebih dahulu. Ada dua pilihan, jilid dengan stapler dan binder. Keduanya memiliki karakteristik masing-masing. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian responden atau 50 persen memilih jilid memakai stapler sebagian lagi memilih cara binder.

#### e) Evaluasi terhadap ukuran materi tutorial tertulis

Kepraktisan fisik sebuah buku ditentukan oleh ukuran lebar dan ketebalan buku. Buku yang lebar dan tebal tidak praktis untuk dibawa kemana-mana.

Bagi mahasiswa UT yang sebagian besar mahasiswanya memiliki status sudah bekerja dan berkeluarga, ukuran buku ini menjadi sesuatu yang cukup penting. Ukuran buku yang mungil lebih praktis untuk dibawa ke tempat kerja dan dibaca di saat waktu luang.

Untuk mengetahui informasi mengenai ukuran buku materi tutorial ini bisa dilihat dari data berikut ini:

*Tabel 3: Pandangan responden terhadap ukuran buku*

Ukuran	F (%)
▪ 11 X 19	4 (40)
▪ 21 X 16	5 (50)
▪ 21 X 23	1 (10)
▪ Modul UT	0 (0)
Jumlah	10 (100)

Berdasar data tersebut terlihat bahwa buku yang ukurannya besar tidak diminati sama sekali oleh responden. Terbukti dari tidak adanya responden yang memilih ukuran buku yang ukurannya besar seperti modul UT. Sedangkan ukuran buku yang diminati (ukuran sedang atau 21 X 16) sebanyak 50 persen, mungil (11 X 19) sebanyak 40 persen dan ukuran cukup besar (21 X 23) sebanyak 10 persen.

### **b) Evaluasi desain cover**

Mengenai desain *cover* atau sampul tampaknya tidak dipermasalahkan oleh responden. Terbukti dari pertanyaan yang diajukan kurang direspon oleh responden.

## **2. Evaluasi Isi atau Content Materi Tutorial Tertulis**

Tidak seperti evaluasi format yang lebih terfokus pada penilaian bentuk fisik, evaluasi isi dilakukan untuk melihat isi dari materi bahan tutorial. Ada dua pihak yang terlibat dalam kegiatan ini yaitu ahli materi dan mahasiswa. Ahli materi sebagai orang yang terlibat dalam pengembangan materi akan mengevaluasi aspek mengenai kebenaran konsep, kesesuaian contoh dan penyampaian tujuan instruksional. Sedangkan mahasiswa sebagai pengguna (*user*) akan melihat dari sisi kejelasan materi, penyajian materi, cakupan materi dan latihan yang diberikan.

### **a) Evaluasi dari Ahli Materi**

Selain penulis materi, penelaah materi memiliki tanggung jawab terhadap isi materi tutorial. Dalam berkarya mereka saling mengisi. Draft naskah yang telah selesai ditulis diserahkan ke ahli materi untuk ditelaah. Ahli materi akan meneliti isi dari draft dari penulis. Jika ditemukan kesalahan ahli materi akan mendiskusikannya dengan penulis materi. Kegiatan ini akan berlangsung hingga draft naskah final. Dalam penelitian ini kegiatan difokuskan untuk mengevaluasi beberapa aspek, antara lain:

#### **1) Kesalahan konsep**

Evaluasi pertama yang dilakukan ahli materi akan melihat kebenaran konsep. Apakah konsep dan penjelasannya benar. Begitu pula penjelasan yang diberikan runtut atau tidak. Dari pengamatan ahli materi tidak ditemukan kesalahan yang berarti, kecuali sedikit salah ketik

#### **2) Kesesuaian contoh**

Hal lain yang perlu dicermati dalam menelaah materi adalah melihat kesesuaian contoh dengan konsep. Tidak jarang kita jumpai dosen memberikan contoh yang tidak relevan dengan konsep yang sedang dibahas.

Kesalahan semacam ini justru akan menimbulkan interpretasi lain dari makna konsep yang sebenarnya.

Berdasar evaluasi ahli materi contoh-contoh yang diberikan cukup bagus tetapi jumlahnya terlalu sedikit (tidak semua pembahasan diberikan contoh).

### **3) Penyampaian tujuan instruksional**

Tujuan instruksional berhubungan dengan tingkat kompetensi yang ingin dicapai. Ahli materi akan mengevaluasi aspek ini dari TIU (Tujuan Instruksional Umum) UKT dengan soal latihan yang diberikan. Berdasar hasil evaluasi soal latihan yang diberikan sudah mewakili tujuan instruksional UKT, tetapi belum merata untuk semua matakuliah. Ada matakuliah tertentu yang masih memberikan soal latihan untuk tingkat kesukaran C2.

#### **b) Evaluasi dari Mahasiswa**

Sebagai pengguna, mahasiswa lebih banyak menyoroti aspek yang berkaitan dengan pemahaman materi, cara penyajian, cakupan materi dan latihan soal.

##### **1) Pemahaman materi**

Seluruh responden menganggap bahwa sebagian besar materi bisa dipahami dengan baik, kecuali untuk matakuliah Kebijakan dan Strategi Produksi yang dinilai kurang konsisten dengan penjelasan yang ada di BMP.

##### **2) Penyajian materi**

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa cara penyajian materi lebih disukai berbentuk ringkasan (*pointer*) dan disajikan dalam bentuk bagan atau tabulasi. Mereka berasumsi bahwa penyajian dengan bagan lebih ringkas dan cepat dipahami, contohnya untuk matakuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan. Bentuk uraian atau narasi seperti Kebijakan dan Strategi Pemasaran dirasa terlalu panjang dan butuh waktu cukup lama untuk memahami.

**3) Cakupan materi**

Semua responden menganggap bahwa seluruh materi sudah mencakup isi keseluruhan materi BMP.

**4) Latihan soal**

Semua responden mengusulkan agar soal latihan diperbanyak dan dengan versi seperti soal UKT (studi kasus).

UNIVERSITAS TERBUKA

### Daftar Pustaka

- Belawati. T. (1999). *Pendidikan terbuka dan jarak jauh*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Keegan. D. (1993). *Theoretical principles of distance education*. London: Croom Helm.
- Moore. M. G., & Kearsley. G. (1996). *Distance education: A systems view*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Puspitasari. K.A., & Huda. N. (2000). Reviu hasil penelitian tentang tutorial di Universitas Terbuka. *Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh* vol. 1 (1), hal. 42-57.
- Tim Universitas Terbuka. (1999). Model-model tutorial. Dalam PAU-PPAI UT. *Bahan ajar program akreditasi tutor Universitas Terbuka (PATUT)*. Jakarta: PAU-PPAI UT.
- Wardhani. IGAK. (2000). Program tutorial dalam sistem pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh. *Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh* vol. 1 (2), hal. 41-52.

Lampiran 1:

**MATERI TUTORIAL TERTULIS**  
**UJIAN KOMPREHENSIF TERTULIS (ADBI4500)**  
Program Studi Administrasi Niaga



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2001



## KEBIJAKAN DAN STRATEGI PEMASARAN (ADBI4433)

---

### Sistem Pertukaran

**P**ertukaran dalam masyarakat modern adalah suatu tindakan untuk memperoleh barang dan jasa dengan jalan membayar dengan uang sebagai imbalan. Agar dapat terjadi suatu pertukaran, maka pihak-pihak yang bersangkutan harus mengadakan suatu transaksi, yaitu mempertukarkan sesuatu yang bernilai diantara pihak-pihak yang terlibat.

Marketing merupakan suatu sistem pertukaran yang dilaksanakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan untuk memenuhi kebutuhan para pemakai barang dan jasa. Dalam pengertian ini ditekankan pada perkataan sistem, Karena dalam suatu masyarakat yang makin maju pertukaran terlaksana sebagai suatu hasil perpaduan berbagai unsur. Unsur-unsur tersebut antara lain adalah: produsen, konsumen, transportasi, perbankan, asuransi, informasi, peraturan pemerintah, importir, eksportir, pedagang perantara dan fasilitas penyimpanan.

Unsur-unsur itu sebagai suatu kesatuan secara kait-mengkait membentuk suatu sistem. Jika salah satu unsur tidak dapat berperan, maka marketing dapat saja tampil kedepan, namun

usaha-usaha optimalisasi dalam memenuhi kebutuhan para pemakai tidak dapat direalisasikan.

### **Manajemen Pemasaran Secara Makro**

Marketing menyangkut tidak hanya pertukaran diantara berbagai organisasi, tetapi juga menjangkau suatu proses sosial, karena itu suatu sistem marketing diperlukan untuk mengatur para produsen dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam sistem marketing dibedakan antara makro marketing dengan mikro marketing.

Makro marketing adalah penelaahan aktivitas pertukaran dan sistem pertukaran dilihat dari perspektif masyarakat. Makro marketing merupakan pandangan yang luas dari marketing, dimana sumber-sumber suatu negara dialokasi kepada rakyat agar kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Makro marketing menganut pandangan yang luas dari seluruh sistem produksi dan distribusi.

Makro marketing merupakan cara analisis dan cara memahami marketing melalui penelaahan terhadap unsur-unsur ancangan marketing. Ancangan marketing antara lain adalah: behavioral, sosial, structural, lingkungan (ekologi) dan ekonomi.

Contoh: pengaruh perubahan sistem perekonomian dunia, yang mengarah pada sistem perdagangan bebas (global), pada paradigma marketing (marketing paradigma shift).

### **Manajemen Pemasaran Secara Mikro**

Mikro marketing menyangkut operasi pertukaran dari perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam ruang lingkup makro marketing. Mikro marketing memfokus pada perusahaan sendiri, pelanggan dan organisasi lain yang berkaitan.

Mikro marketing merupakan cara analisis dan cara memahami marketing melalui penelaahan terhadap unsur-unsur adonan marketing (marketing mix), seperti: Product (Produk/Jasa), Price (Harga), Promotion (Komunikasi/Promosi), Place (Distribusi/Penempatan), dan People (Konsumen/Pelanggan, Pesaing, Karyawan).

### **Fungsi-fungsi Manajemen Pemasaran**

Fungsi (tugas) manajemen pemasaran (marketing) dalam organisasi/ perusahaan tidak hanya membantu mengetahui kesempatan yang terbuka di bidang bisnis dan menemukan cara terbaik untuk melayani masyarakat yang beraneka ragam, tapi juga mengerahkan kekuatan organisasi untuk mempertinggi mutu dan standar hidup masyarakat.

### **Peranan Manajemen Pemasaran**

Peranan manajemen pemasaran (marketing) bagi organisasi/perusahaan dicerminkan pada fungsi-fungsi marketing, yang pada umumnya terdiri dari: pembelian, penjualan, pengangkutan, penyimpanan, standarisasi dan penggolongan mutu, pembelanjaan, pengambilan resiko, dan informasi pasar.

Peranan marketing dalam suatu perusahaan juga ditentukan oleh kebijaksanaan pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Karena itu, peranannya sebagai berikut:

1. Fungsi yang setaraf dengan fungsi-fungsi perusahaan lainnya (keuangan, personalia, produksi). Dimana pelanggan sebagai fungsi pengontrol. Hal ini dilandasi oleh pemikiran bahwa pelanggan adalah sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.
2. Fungsi yang lebih penting dibandingkan dengan fungsi lainnya.
3. Fungsi pokok, sedangkan fungsi yang lain sebagai fungsi penunjang/ pendukung (pemasaran sebagai jantung perusahaan).
4. Fungsi pemadu dan pelanggan sebagai fungsi pengontrol, sedang fungsi-fungsi yang lain sebagai fungsi pendukung.

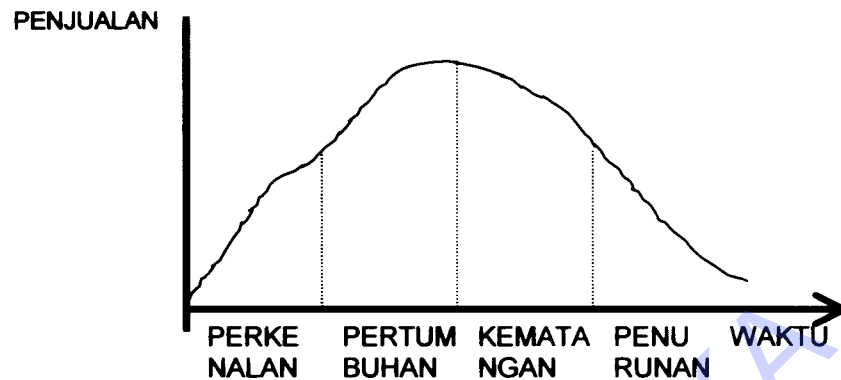
---

#### **Rencana Produk, Strategi Dan Daur Hidup Produk**

Siklus kehidupan sebuah produk tidak bisa lepas dari pengaruh lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan/organisasi. Kegagalan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan lingkungan dapat berakibat fatal bagi kelangsungan hidup suatu produk, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kehidupan perusahaan.

#### **Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle/PLC*)**

adalah suatu grafik yang menggambarkan riwayat suatu produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditariknya dari pasar. Berdasarkan waktu dan perkembangan penjualan, terdapat empat tahap dalam PLC, yaitu tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan/kematangan, dan penurunan.



Karakteristik setiap tahap yang ada dalam PLC adalah:

TAHAP DALAM PLC				
	Perkenalan	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
<b>Penjualan</b>	Rendah	Meningkat dgn cepat	Mencapai puncak/stabil	Menurun
<b>Biaya</b>	Biaya per konsumen tinggi	Biaya per konsumen sedang	Biaya per konsumen rendah	Biaya per konsumen rendah
<b>Laba</b>	Negatif	Meningkat	Tinggi	Menurun
<b>Pesaing</b>	Sedikit	Meningkat	Tetap, namun mulai menurun	Menurun
<b>Tujuan Pemasaran</b>	Menciptakan product awareness dan trial	Memaksimumkan pangsa pasar	Memaksimumkan laba dan mempertahankan pangsa pasar	Mengurangi biaya & memelihara merek tersebut

Tahap ukur atau indicator yang sering digunakan dalam menentukan tahap daur hidup suatu produk

Secara kualitatif, dengan mengamati:

1. **kurva penjualan** (kecenderungan penjualan) suatu produk. disini penjualan merupakan satu-satunya indicator untuk menentukan tahap daur hidup suatu produk; dan

2. dengan melihat **kecenderungan penjualan dan ciri-ciri pasar** saat itu. Ciri-ciri pasar dapat dipakai sebagai indicator, karena setiap tahap daur hidup mempunyai ciri pasar yang khas. Ciri-ciri pasar yang dimaksud mencakup antara lain: penjualan, jumlah pesaing, harga, penerimaan laba, sifat distribusi, modifikasi produk dan promosi.

Secara Kuantitatif, dengan menggunakan

- metode Polli dan Cook
- metode Gompertz (logaritmik)

Keterkaitan antara setiap tahap daur hidup produk dengan strategi marketing (3.28 – 3.24)

TAHAP DALAM PLC				
	Perkenalan	Pertumbuhan	Kedewasaan	Penurunan
PRODUK	Tawarkan basic product	Tawarkan perluasan, pelayanan jaminan	Diversifikasi-kan merk dan model	Tarik produk yang lemah dari peredaran
HARGA	Gunakan cost-plus pricing	Harga untuk penetrasi pasar	Harga untuk menyamai atau mengalah kan pesaing	Pemotongan harga
DISTRIBUSI	Bangun jaringan distribusi selektif	Bangun jaringan distribusi yang intensif	Bangun jaringan distribusi yang intensif	Selektif: tinggalkan outlet yang tidak menguntungkan
PERIKLANAN	Ciptakan kesadaran terhadap produk	Ciptakan kesadaran dan minat pada pasar massal	Tekankan faktor diferensiasi dan manfaat merk	Kurangi sampai tingkat yang perlu untuk mempertahankan pelanggan yang setia
PROMOSI PENJUALAN	Promosi penjualan yg gencar untuk mendorong konsumen mencoba produk	Kurangi untuk memanfaatkan permintaan pasar yang kuat	Tingkatkan untuk mendorong brand switching	Kurangi sampai jumlah yang minimal

### ***Tahap Perkenalan***

Dalam tahap ini produk mengalami penjualan yang lambat. Penjualan yang lambat ini merupakan gabungan dari empat penyebab, yaitu:

- Kelambatan dalam perluasan kapasitas produksi;
- Persoalan teknik;
- Keterlambatan dalam penyediaan produk kepada pembeli, terutama mendapatkan tempat penjualan eceran yang cocok; dan
- Kemalasan pembeli yang terutama disebabkan keengganan untuk mengubah pola perilaku pembelian yang sudah berjalan.
- Pada tahap ini, tujuan utama penentuan strategi pemasaran produk adalah meningkatkan kesadaran yang luas dalam masyarakat akan kehadiran, guna atau fungsi produk tersebut. Tujuan ini juga disebut dengan usaha meningkatkan permintaan primer. Karena laba yang diterima pada tahap ini jumlahnya kecil atau bahkan tidak ada sama sekali, maka produsen harus berusaha agar suatu produk tidak terlalu lama berada pada tahap ini, dan secepatnya memasuki tahap perkembangan yang lebih menguntungkan.

### ***Tahap Pertumbuhan***

Indicator utama perkembangan produk pada tahap ini adalah suatu peningkatan penjualan yang pesat, sebagai akibat dari produk yang diterima kehadirannya oleh konsumen, karena tersebarinya berbagai informasi melalui usaha periklanan, promosi penjualan, dan kepuasan pembeli, sehingga timbul peningkatan permintaan terhadap produk tersebut.

Strategi pemasaran pada tahap ini bertujuan untuk terus meningkatkan kesadaran akan produk tersebut. Adanya pesaing yang mungkin muncul di pasaran mengharuskan penyesuaian terhadap strategi pemasaran untuk menyaingi situasi persaingan tersebut. Tahap ini merupakan waktu yang cocok untuk melakukan penetrasi pasar secara maksimal. Pengembangan permintaan harus dialihkan dari permintaan primer ke permintaan sekunder. Tujuan lain dalam tahap perkembangan ini adalah untuk membentuk ceruk pasar dan distribusi yang kuat.

Lini produksi diperluas untuk menawarkan produk kepada masyarakat/bangsa yang luas. Tekanan promosi tetap ada pada penciptaan mengutamakan merek. Produk dipertahankan selama mungkin dalam tahap ini, karena laba yang dihasilkan paling banyak pada tahap ini.

### ***Tahap Kematangan***

Tahap ini biasanya merupakan tahap yang dapat bertahan paling lama. Selama tahap ini penjualan tidak meningkat secara mencolok lagi, bahkan laju pertumbuhan dapat berkisar nol persen, termasuk laju bernilai negatif. Kapasitas maksimal pasar sudah tercapai. Penjualan sangat sensitive terhadap perubahan ekonomi. Pesaing-pesaing yang baru semakin berkurang, relatif tetap. Pada tahap ini biasanya terdapat tiga macam permintaan: pertama, permintaan perluasan yang merupakan permintaan konsumen yang belum pernah membeli atau menggunakan produk tersebut; kedua, permintaan pengganti yang berhubungan dengan barang konsumen yang tahan lama serta barang-barang industri. Permintaan jenis ini timbul dari konsumen yang tidak dapat atau tidak ingin menggunakan barang yang sudah dimiliki dan ingin mengganti dengan produk baru; ketiga,



permintaan ulangan yang berhubungan dengan barang-barang konsumen yang dibeli secara terus-menerus.

Strategi pemasaran yang dapat ditempuh pada tahap ini adalah: harus mengusahakan agar suatu produk tidak memasuki tahap kematangannya, karena berdasarkan peramalan jangka panjang ini berarti bahwa selanjutnya produk akan memasuki tahap penurunan. Dua strategi utama yang dapat dipertimbangkan, yaitu: pertama, strategi yang bersifat mempertahankan bagian pasar terhadap pesaing produk, dan menjaga agar kelompok produk tidak tersisihkan oleh produk pengganti; dan kedua, strategi yang bersifat menyerang, dengan cara modifikasi pasar, modifikasi produk dan modifikasi adonan pemasaran.

Perantara sangat penting dan usaha penjualan diperoleh melalui kegiatan orientasi promosional. Pengemasan diusahakan lebih menarik konsumen. Kegiatan komunikasi marketing ditujukan untuk menemukan sasaran baru dan pangsa pasar yang belum terjamah.

### ***Tahap Penurunan***

Indikasi utama terjadinya tahap penurunan adalah penjualan yang menurun dan jenis permintaan yang berkurang. Cepat atau lambat kemerosotan terjadi, karena satu dari tiga hal tersebut di bawah ini terjadi:

- Kebutuhan akan produk tersebut akan lenyap;
- Adanya pengembangan produk yang lebih nyaman dan memenuhi kebutuhan yang sama; dan
- Adanya produk yang serupa, tetapi lebih unggul dalam program pemasarannya.

Ada tiga strategi pemasaran yang dapat diterapkan:

1. Strategi pemerahan untuk perusahaan, yaitu usaha untuk mengeruk segala sumber keuntungan dari produk sebanyak-banyaknya sebelum produksi dihentikan.
2. Meneruskan saja penjualan produk sampai tiba saatnya produksi harus dihentikan.
3. Strategi pemusatan, yaitu menitik beratkan pada pangsa pasar yang mempunyai potensi penjualan tertinggi.

---

**Segmentasi Pasar,  
Perilaku Konsumen  
dan Adonan Maketing**

**SEGMENTASI PASAR** adalah

- menetapkan bagian pasar yang dianggap potensial
- menetapkan pasar sasaran atau yang akan dibidik
- pembagian bagian pasar dari yang makro menjadi mikro
- penentuan pangsa pasar dari yang sifatnya heterogen menjadi homogen
- pemilihan pasar dari yang umum menjadi khusus.

*Contoh:*

Majalah Bobo dan Orbit untuk anak-anak SD, Majalah Gadis untuk anak remaja, Majalah Femina dan Cosmopolitan untuk perempuan dewasa, Majalah Matra untuk pria dewasa.

Harian Jakarta Post untuk kelas atas, Harian Kompas untuk kelas menengah, Harian Pos Kota untuk kelas bawah.

Segmentasi Pasar Outlet di Bandung dan Jakarta.

**Segmentasi Pasar diperlukan karena**

- merupakan bagian integral marketing mix dan sebagai dasar penetapan strategi marketing
- pasar sifatnya sangat luas, karena itu perlu memfokuskan pada salah satu pangsa agar mudah mengelolanya
- tidak ada satupun perusahaan yang mampu mempunyai cukup sumber daya untuk memuaskan semua konsumen

- tidak ada satupun perusahaan yang mampu membuat produk yang dapat memuaskan semua orang.

### **Keuntungan Segmentasi Pasar**

- Lebih mudah menyusun formulasi strategi pemasaran
- Dapat mengefektifkan strategi yang dibuat
- Dapat mengurangi beban pemasaran
- Dapat menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen
- Mempercepat dan memperpendek jalur distribusi produk
- Memudahkan melakukan riset pasar, khususnya yang berkaitan dengan perubahan selera konsumen.



### **PERILAKU KONSUMEN**

Perilaku Konsumen adalah kegiatan perseorangan atau kelompok yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan menggunakan barang atau jasa, termasuk di dalamnya proses pengambilan keputusan dan persiapan penentuan kegiatan tersebut.

#### **Perilaku konsumen dipengaruhi oleh**

- faktor eksteren (kebudayaan, kelas sosial, keluarga, kelompok sosial dan referensi)
- faktor interen (sikap, kepribadian dan konsep diri, motivasi, persepsi, proses belajar)

### **Analisis Perilaku Konsumen (APK) diperlukan karena**

- Perusahaan harus mengetahui kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen
- APK memberikan informasi tentang hal di atas
- Tujuan perusahaan untuk memuaskan konsumen akan tercapai jika mengetahui kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen
- Selera konsumen selalu berubah seiring dengan kondisi internal dan eksternal, sehingga perlu terus dilakukan APK.

### **Proses Pembelian**



1. Proses pembelian dimulai dari adanya masalah atau need (kebutuhan)
2. Konsumen yang merasa memiliki kebutuhan akan mencari informasi mengenai barang/jasa yang dibutuhkan
3. Beberapa informasi dinilai dan dipilih yang sesuai
4. Terjadi transaksi/pembelian
5. Konsumen akan membeli lagi jika pilihannya tepat, dan sebaliknya akan ganti/pindah ke produk lain jika kecewa.

### **ADONAN MARKETING**

- Usaha manajemen suatu organisasi marketing untuk mencapai pasar sasaran dilakukan dengan cara mengkombinasikan dan memobilisasikan sumber-sumber intern dan ekstern dengan menyesuaikan pada kendala unsur lingkungan

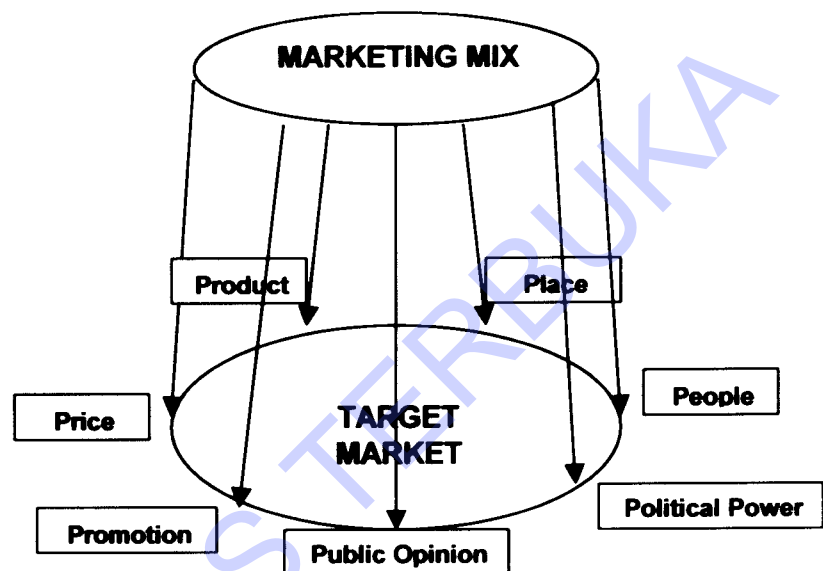
- Perpaduan variabel-variabel terkontrol yang dimobilisasi untuk memenuhi kebutuhan suatu golongan konsumen disebut adonan/bauran pemasaran (marketing mix)
- Singkatnya, marketing mix adalah suatu kesatuan alat-alat (tools) marketing yang digunakan oleh perusahaan/ organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan marketingnya pada pasar sasaran (target market) tertentu (Kotler, 1997).

#### Unsur-unsur Marketing Mix (Smith, 1993: Kotler, 1997)

- **Product** (produk/Jasa), meliputi jenis-jenis produk, kualitas, desain, features (fasilitas dan kegunaannya), brand-nama, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi dan penggantian jika terjadi kerusakan.
- **Price** (Harga), meliputi daftar nama, potongan, bonus, jangka waktu pembayaran, aturan kredit. Harga biasanya digunakan oleh konsumen/pelanggan sebagai indikator kualitas.
- **Promotion/Communication** (Promosi/Komunikasi), di dalamnya termasuk penjualan, periklanan, tenaga penjualan, hubungan masyarakat (public relation), direct marketing, pembentukan Customer Data bas, Dialog, dan Provision of Customer Service.
- **Place** (Tempat), meliputi unsur-unsur saluran distribusi, cakupan (coverage), lokasi pergudangan, transportasi.
- **Political Power** (Kekuatan Politik), seperti suara/ pendapat/pernyataan para elit politik dalam upaya menggalang kekuatan atau dalam menanggapi suatu masalah dapat mempengaruhi antara lain: opini massa, kondisi/sentimen pasar.
- **Public Opinion**: sifatnya situasional, kontekstual, dan cepat berubah. Pada praktik sehari-hari political power

dan public relation saling mempengaruhi satu sama lain atau sulit dipisahkan.

### UNSUR-UNSUR DALAM BAURAN PEMASARAN



Diadaptasi dari: Kotler (1997)

### Distribusi, Komunikasi Marketing dan Manajemen Penjualan

#### KOMUNIKASI MARKETING

- Komunikasi marketing = Mixed Media Marketing Communication (MMMC) = Integrated Marketing Communication (IMC) = Maxi Marketing = Individualized Marketing.
- Komunikasi marketing berbeda dengan marketing.
- Marketing dapat digambarkan sebagai sesuatu yang terdiri proses 4 tahap, yaitu:
  - 1) mengembangkan produk atau jasa,
  - 2) menciptakan harga untuk produk/jasa tersebut,

- 3) mengkomunikasikan informasi tentangnya melalui berbagai communication channel, baik yang langsung maupun tidak langsung, dan
  - 4) mengkoordinasikan distribusinya, untuk memastikan aksesibilitas produk/ jasa oleh konsumen.
- Komunikasi marketing adalah hanya proses tahap ke-tiga dari keseluruhan proses marketing tersebut. (Smith, Jeanette, 1996).

### Hubungan Marketing Mix dengan Marketing Communication Mix



Sumber: P.R. Smith, 1993; Philip Kotler (1997)

- Komunikasi marketing terpadu sebagai upaya untuk berbicara dengan orang-orang yang membeli atau tidak membeli produk/jasa berdasarkan apa yang mereka lihat,

dengar, rasakan. Hal ini berarti mengundang respon, bukan hanya komunikasi satu arah (monolog), juga ada unsur tanggung jawab terhadap hasilnya (menghasilkan tingkat pengembalian investasi) (Schultz, 1994)

- Peranan Komunikasi Marketing adalah menjembatani berbagai kepentingan secara timbal balik, khususnya antara produsen dengan konsumen. Bagi pihak produsen, komunikasi marketing berperan sebagai wahana untuk mengetahui kebutuhan dan selera konsumen, sekaligus menginformasikan tentang semua produk/jasa yang dihasilkan. Sedangkan bagi konsumen, komunikasi marketing merupakan sarana berkomunikasi dengan produsen, sarana penyampaian umpan balik (feedback), komplain/keluhan jika produk/jasa mengecewakan.

## **MANAJEMEN PENJUALAN**

Manajemen penjualan berhubungan erat dengan masalah pengelolaan kegiatan penjualan, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Manajemen penjualan meliputi kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengawasi personal armada penjualan (sales forces) termasuk pengadaan tenaga penjualan, pemilihan lokasi penjualan, penentuan rute, perlengkapan, supervisi, menentukan sistem pembayaran penjualan, dan memberi motivasi kepada armada penjualan agar tercapai tujuan penjualan.

Dengan perkataan lain, manajemen penjualan bertanggung jawab atas segenap proses penjualan barang ataupun jasa secara efektif dan efisien melalui pengorganisasian kegiatan "personnal selling", sehingga kegiatan ini terintegrasi dalam aktivitas adonan marketing secara keseluruhan.



## REKRUTMEN

Ada beberapa cara/saluran rekrutmen tenaga penjualan, antara lain adalah:

1. **Terbuka:** dilakukan secara terbuka melalui mass-media atau informasi melalui lembaga-lembaga pendidikan (formal, informal, degree, non-degree).
2. **Tertutup:** dilakukan melalui rekomendasi dari karyawan, dan pemrosesan lamaran yang masuk.
3. **Campuran:** selain iklan melalui mass-media juga melalui rekomendasi karyawan. Cara ini dianggap yang terbaik. Secara terbuka untuk merekrut tenaga yang benar-benar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dan secara rekomendasi untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat kejujuran tinggi, misalnya kasir.

## PERENCANAAN TENAGA PENJUALAN

Untuk menyusun perencanaan tenaga penjualan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Jumlah pelanggan/pembeli factual
2. Jumlah calon pelanggan potensial
3. Frekuensi kunjungan ideal
4. Waktu yang diperlukan untuk setiap kali kunjungan
5. Waktu yang tersedia selama periode tertentu.

Contoh soal:

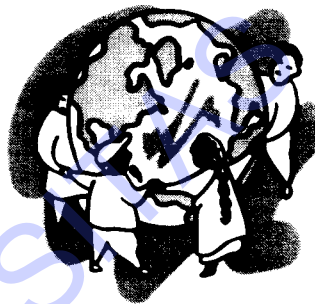
Jika suatu perusahaan saat ini memiliki jumlah pembeli 10.000 pelanggan dan masih ada sekitar 7.000 orang calon pelanggan potensial yang perlu dikunjungi 5 kali setiap tahunnya agar menjadi pelanggan setia.

Untuk setiap kali kunjungan diperlukan waktu 3 jam. Diperkirakan tenaga penjual memiliki waktu yang tersedia untuk setiap tahunnya sebanyak 1500 jam. Dari kasus tersebut, berapa jumlah tenaga penjual yang harus direkrut oleh perusahaan.

### EVALUASI KINERJA TENAGA PENJUAL

Dalam melakukan evaluasi kinerja tenaga penjual yang harus diperhatikan adalah:

1. Membuat Job Description yang jelas
2. Membuat standar kerja yang rasional
3. Membuat panduan inventarisasi hasil kerja lapangan
4. Membandingkan hasil kerja dengan standar yang ada.



### PEMASARAN GLOBAL/INTERNASIONAL

Pada era pasar global, persaingan antar perusahaan/ organisasi semakin meningkat, hal ini terjadi baik di lingkungan suatu negara (nasional) maupun antar negara (internasional).

Bagi suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya akan menghadapi **pesaingan** yang ketat, dalam menyusun strategi

bersaing pihak-pihak yang perlu diperhatikan antara lain adalah:

Perusahaan lain yang memproduksi barang sejenis, pembeli, pemasok (supplier); perusahaan yang menghasilkan produk pengganti; perusahaan pendatang baru yang potensial.

Strategi Bersaing di pasar global adalah

1. **Keunggulan biaya yang menyeluruh**, mencapai biaya yang serendah mungkin, baik dalam produksi maupun distribusinya. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki keunggulan dalam keahlian teknik pembelian, produksi dan dalam penyaluran produk. perusahaan dapat mengawali strategi ini melalui integrasi vertikal dan integrasi horizontal.
2. **Diferensiasi Produk/Jasa**, yaitu perusahaan menciptakan sesuatu yang baru dan dirasakan sebagai sesuatu yang unik. Karena itu dituntut untuk memiliki keunggulan dalam penelitian dan pengembangan, desain dan pengendalian kualitas.
3. **Memusatkan pada kelompok pembeli tertentu**, pangsa lini produk, atau pasar geografis tertentu. Pemusatan pada pangsa pasar tertentu akan menempatkan pada suatu posisi yang aman terhadap produk pengganti atau pada posisi dimana pesaing adalah lemah.
4. **Penciptaan kombinasi dan dinamisasi keunggulan komparatif buatan manusia** (competitive advantages), sehingga dapat menggantikan keunggulan komparatif. Kombinasi yang tepat antara dari keunggulan manajemen, teknologi canggih, modal, jaringan global, integrasi vertikal dan integrasi horizontal, dukungan pemerintah. (hal. 12,27 – 12.28)

5. **Menumbuhkan kapabilitas untuk dapat akses ke pasar uang dan modal internasional.** Hal ini memungkinkan perusahaan mempergiat usaha dalam mencari penggerak ekonomi baru.
6. **Penerapan teknologi canggih.** Penggerak ekonomi baru dapat berupa teknologi canggih, yang diciptakan antara lain untuk mengurangi ketergantungan terhadap suplai bahan mentah.
7. **Kompetensi khusus.**
8. **Menciptakan persaingan tidak sempurna.**
9. **Menciptakan keunggulan bersaing secara berkesinambungan.**

#### **ASPEK-ASPEK KHUSUS PEMASARAN GLOBAL/INTERNASIONAL**

Bagi organisasi/perusahaan yang memiliki “orientasi global/internasional” maka organisasi harus mengarahkan semua keunggulan dan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung orientasi global tersebut. Pemasaran internasional memiliki aspek-aspek khusus yang harus dipahami dan dipelajari dengan seksama agar berhasil menciptakan mekanisme di pasar internasional atau global.

Menurut **Keegan**, faktor-faktor atau aspek-aspek khusus tersebut antara lain adalah:

1. Kepekaan lingkungan (environmental sensitivity)
2. Pengaruh-pengaruh yang menyatukan dan menimbulkan perbedaan (unifying and differentiating influences)
3. Pengaruh pengalaman (Leverage)
4. Daur Hidup Produk (Product Life Cycle)
5. Belajar (learning).

## PENJELASAN

1. **Kepekaan lingkungan** (environmental sensitivity). Ada produk atau jasa yang peka sekali terhadap lingkungan, seperti: musim, kebudayaan dan kemampuan ekonomi. Sehingga timbul keharusan untuk diadakan penyesuaian. Bila kepekaan lingkungan semakin besar, maka penyesuaian yang harus dilakukanpun harus lebih banyak. Contoh: Ada negara yang memiliki 4 (empat) musim, ada yang hanya 2 (dua) musim, sehingga produk pakaian jadi misalnya, harus memperhatikan kebutuhan pasar yang dituju; Kebudayaan Jepang yang masyarakatnya sangat fanatik dengan produk buatan negaranya sendiri; Untuk pasar “under-developed countries” atau “developing countries” produk/jasa yang ditawarkan harus memperhatikan nilai ekonomis (murah, irit BBM, bentuknya simple).

2. **Pengaruh-pengaruh yang menyatukan dan menimbulkan perbedaan** (unifying and differentiating influences). Fayerweather menyatakan bahwa organisasi/perusahaan yang memasuki pasar internasional harus mempunyai kepandaian dan ketrampilan dalam mengidentifikasi persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan produk yang dihasilkannya dengan produk sejenis yang dihasilkan oleh perusahaan lain, sehingga dapat menciptakan differensiasi produk. Artinya mampu menciptakan sesuatu (image atau citra) yang baru dan dirasakan sebagai sesuatu yang unik.

*Pengertian Differensiasi produk berbeda dengan ekstensifikasi atau variasi produk. Sebagai contoh:*

persaingan antara Philips dan perusahaan Jepang dalam merebut pasar produk televisi di Eropa, Perusahaan Philips memasarkan 14 jenis TV, sedangkan perusahaan multinasional Jepang hanya memasarkan 2 jenis, tetapi berhasil merebut pasar TV Eropa karena harga bersaing dan sistem logistik pembelian komponen yang lebih baik.

3. **Pengaruh pengalaman (Leverage).** Yang dimaksud pengaruh dari pengalaman (experience effect), konsep yang dicetuskan oleh Ralph Z. Sorenson, adalah keunggulan pengalaman yang telah dikumpulkan dan dimiliki oleh suatu perusahaan, sehingga perusahaan global dapat mencari atau melihat peluang pasar secara lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang hanya berkecimpung di pasar domestik. Dengan skala ekonomi yang besar, perusahaan dapat mengurangi harga pokok dan dapat bekerja lebih produktif, dan daya saing lebih tinggi. Daya saing ini juga didukung oleh kemampuan/keahlian di bidang manajemen, riset dan produksi yang lebih baik. Contoh perusahaan global yang memiliki leverage adalah: Sony dan Toshiba.
4. **Daur Hidup Produk (Product Life Cycle).** Setiap usaha yang berkecimpung di pasar internasional harus benar-benar mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan PLC dari pasarnya. Keberhasilan suatu produk di pasar nasional atau di suatu pasar internasional tertentu tidak menjamin keberhasilan di pasar internasional yang lain. Ontoh: IBM berhasil di Amerika (USA), Indonesia, Eropa; tetapi belum tentu berhasil di pasaran Jepang.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa berlakunya era pasar global cenderung membuat PLC mengalami perubahan yang cepat, misalnya: produk elektronik, yang PLCnya menjadi pendek (dalam hitungan bulanan, contoh: jenis software Computer MSWord, SPSS).

Howard Herlmutter menggambarkan adanya 3 (tiga) pendekatan atau orientasi terhadap pasar internasional, yaitu:

- a. **Ethnocentric:** yang beranggapan bahwa Kantor pusat dan stafnya adalah yang paling benar. Hal negatifnya adalah apabila terjadi kesalahan dalam penilaian dan pengambilan kebijakan, maka perusahaan bisa mengalami kegagalan. Contoh: perusahaan USA dan Jepang pada awal berdirinya menggunakan pendekatan ini.
- b. **Polycentric:** beranggapan bahwa strategi pemasaran yang diterapkan pada suatu negara harus disesuaikan dengan kondisi dan kebudayaan negara bersangkutan. Bila dilakukan dengan tepat maka akan menunjukkan suatu keberhasilan. Contoh: pemasaran produk negara-negara Eropa Barat di Taiwan, Singapura dan Hongkong.
- c. **Geocentric:** orientasi ini merupakan sintesa dari pendekatan ethnocentric dan polycentric. Jika kedua pendekatan ini dipahami secara baik maka dapat diciptakan mekanisme yang memungkinkan diambilnya suatu strategi global. Contoh: perusahaan mobil Jepang "Toyota", kekuatan mesin standard untuk seluruh dunia, tetapi desain bodynya berbeda untuk negara-negara tertentu (di pasar North Amerika sebagian besar berbentuk sedan, di Indonesia berbentuk kendaraan van atau niaga, kekuatan body disesuaikan dengan kemampuan ekonomi pasar).

Jadi, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun strategi memasuki pasar global antara lain adalah: kualitas bahan/material, biaya produksi, kualitas produk secara keseluruhan, penetapan harga (atas dasar kemampuan ekonomi masyarakat), selera pasar yang menentukan desain produk, kebudayaan, dan musim.

5. **Belajar** (learning). Setiap organisasi/perusahaan yang berkecimpung di pasar internasional secara bertahap harus melewati proses "learning". Dari pengalaman bergerak di pasar internasional, perusahaan banyak belajar dan mengetahui apa yang harus dilakukan. Motor penggerak (otak atau komputer) dari proses learning ini biasanya adalah staf yang loyal (bergabung selama bertahun-tahun) dengan perusahaan. Contoh: Perusahaan (multinasional) Jepang menerapkan prinsip **monoloyalitas** terhadap karyawannya. Loyalitas karyawan bisa diperoleh dengan cara : Job Description yang jelas, system reward and punishment yang jelas, sistem pengembangan karir yang jelas (merit system). **Orientasi Geocentric** sangat membutuhkan dalam proses learning ini.



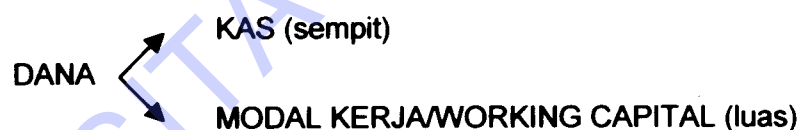
## MANAJEMEN KEUANGAN (ADBI4333)

**M**anajemen Keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan yaitu bagaimana memperoleh dana (raising of funds) dan bagaimana menggunakan dana (allocation of funds).

Tiga keputusan yang harus diambil oleh manajer keuangan:

1. Keputusan pembelanjaan (financing decision);
2. Keputusan investasi (investment decision); dan
3. Keputusan distribusi keuntungan (distribution decision) atau devidend policy.

### A. Perencanaan Sumber Dan Penggunaan Dana



#### DANA dalam artian KAS

- Elemen-elemen neraca antara dua periode yang berbeda, yang efeknya memperbesar kas, yang disebut sebagai sumber-sumber dana, adalah:
  1. Berkurangnya aktiva lancar (AL) selain kas;
  2. Berkurangnya aktiva tetap (AT);
  3. Bertambahnya setiap jenis utang;
  4. Bertambahnya modal;
  5. Keuntungan dari operasi perusahaan.

- Elemen-elemen neraca yang efeknya memperkecil kas, yang disebut sebagai penggunaan dana, adalah:
  1. Bertambahnya aktiva alncar (AL) selain kas;
  2. Bertambahnya aktiva tetap (AT);
  3. Berkurangnya setiap jenis utang;
  4. Berkurangnya modal;
  5. Kerugian dalam operasi perusahaan.

Contoh soal:

PT. Almond Rest  
NERACA  
Per 31 Desember 2000 dan 31 Desember 2001  
(dalam ribuan rupiah)

	31 Des. 2000	31 Des. 2001
<b>AKTIVA</b>		
Kas	2.000,00	2.400,00
Efek	900,00	1.100,00
Piutang	2.200,00	3.000,00
Barang (inventory)	3.300,00	3.900,00
Mesin	6.000,00	6.500,00
Akumulasi depresiasi	(600,00)	(700,00)
Bangunan	8.000,00	8.000,00
Akumulasi depresiaso	(800,00)	(900,00)
Tanah	4.000,00	5.000,00
<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>25.000,00</b>	<b>28.300,00</b>
<b>UTANG DAN MODAL</b>		
Utang Perniagaan	2.800,00	2.100,00
Utang Wesel	1.700,00	2.200,00
Obligasi	5.000,00	6.500,00
Modal sham	13.000,00	14.000,00
Labat ditahan	2.500,00	3.500,00
<b>TOTAL UTANG DAN MODAL</b>	<b>25.000,00</b>	<b>28.300,00</b>

Selama tahun 2001, perusahaan tersebut mendapatkan keuntungan neto sesudah pajak sebesar Rp 3,5 juta dan dibayarkan sebagai 'cash devidend' sebesar Rp 1,7 juta.

Ditanyakan: Susunlah Laporan Sumber dan Penggunaan Dana PT Almond Rest!

**DANA dalam artian MODAL KERJA (WOKRING CAPITAL)**

Modal kerja (neto): aktiva lancar (AL) – utang lancar (UL).

Dalam Laporan Sumber dan Penggunaan Modal Kerja tidak tercantum di dalamnya sumber-sumber dan penggunaan dana yang berasal dari unsure modal kerja itu sendiri (current accounts). Karena perubahan dalam AL maupun UL (current accounts) tidak mengakibatkan perubahan dalam jumlah modal kerja neto. Dengan demikian, jumlah modal kerja hanya berubah bila ada perubahan unsure-unsur di luar "current accounts" yaitu yang disebut 'non accounts', yang meliputi aktiva tetap, utang jangka panjang dan modal sendiri.

Ilustrasi:

AKTIVA LANCAR		UTANG LANCAR	
Kas	Rp 100.000,00	Utang Perniagaan	Rp 200.000,00
Piutang	200.000,00	Utang Wesel	100.000,00
Inventory	300.000,00		300.000,00
	600.000,00	Modal kerja	300.000,00

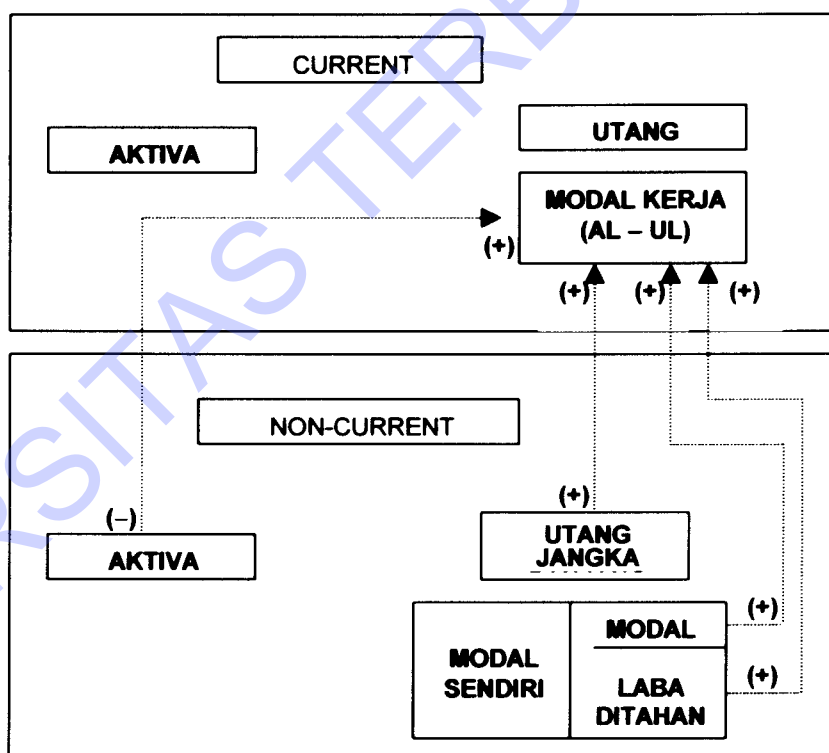
Contoh:

- Pembelin barang (inventory) secara kredit sebesar Rp 50.000,-. Berdasarkan transaksi tersebut susunan 'current accounts' akan nampak sebagai berikut:

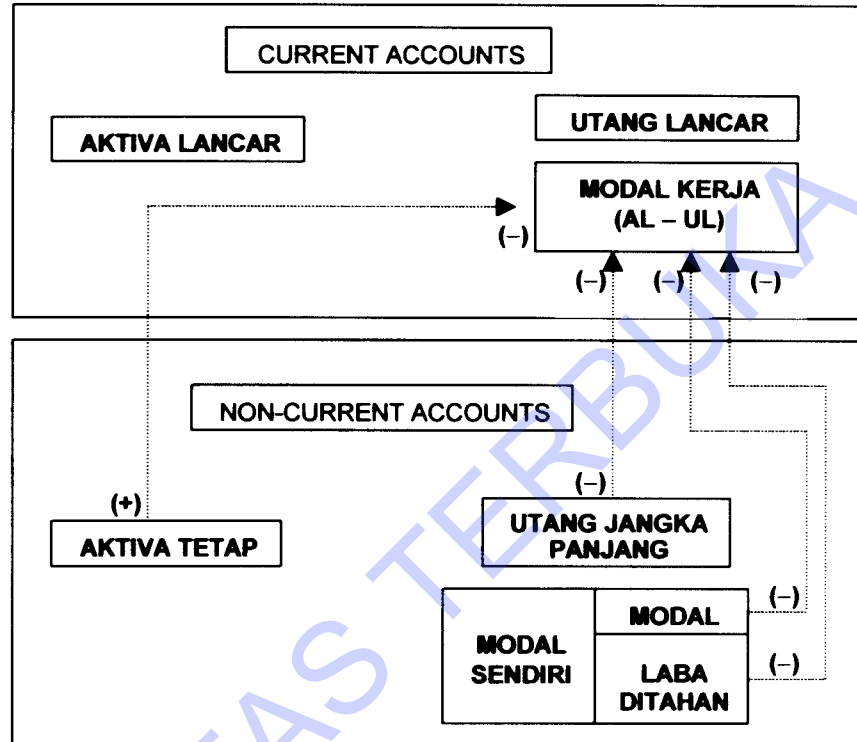
AKTIVA LANCAR		UTANG LANCAR	
Kas	Rp 100.000,00	Utang Premiagaan	Rp 250.000,00
Piutang	200.000,00	Utang Wesel	100.000,00
Inventory	350.000,00		350.000,00
	650.000,00	Modal kerja	300.000,00

Gambar: (sumber Bambang Riyanto, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, 1996)

- a) Perubahan unsure-unsur 'Non-Current Accounts' yang mempunyai efek memperbesar modal kerja atau disebut sumber-sumber modal kerja.



- b) Perubahan unsure-unsur 'Non-Current Accounts' yang mempunyai efek memperkecil modal kerja atau disebut penggunaan modal kerja.



- Sumber-sumber Modal Kerja, adalah:
  1. Berkurangnya aktiva tetap (AT);
  2. Bertambahnya hutang jangka panjang;
  3. Bertambahnya modal;
  4. Keuntungan dari operasi perusahaan.
- Penggunaan Modal Kerja, meliputi:
  1. Bertambahnya aktiva tetap (AT);
  2. Berkurangnya hutang jangka panjang;
  3. Berkurangnya modal;
  4. Pembayaran cash devidend;
  5. Kerugian dari operasi perusahaan.

## B. Sumber Dana Dan Keputusan Investasi

### B.1. SUMBER DANA

Sumber dana perusahaan dapat berasal dari:

- (a) Dalam perusahaan (internal financing):
  - laba ditahan (retained earning)
- (b) Luar perusahaan (external financing):
  - Utang: kredit bank, menerbitkan obligasi
  - Penjualan saham.

### B.2. KEPUTUSAN INVESTASI

Beberapa metode yang digunakan untuk menilai profitabilitas usulan investasi:

- (a) Net Present Value (NPV).
- (b) Payback Period.
- (c) Internal Rate Return (IRR).

Contoh soal:

Ada 2 proyek investasi yang sifatnya 'mutually exclusive' dengan karakteristik sebagai berikut:

ALIRAN KAS						
	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Proyek A	- 50.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Proyek B	- 40.600	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000

Pertanyaan:

1. Hitunglah NPV dan IRR masing-masing proyek, dengan menggunakan tingkat bunga 15%.
2. Proyek mana yang dipilih dengan menggunakan NPV?  
Dan apabila menggunakan IRR?

### **C. Manajemen Modal Kerja (Kas, Piutang, Dan Persediaan)**

Modal kerja adalah dana yang dibutuhkan perusahaan guna membiayai kegiatan operasional perusahaan, seperti membeli bahan baku, membayar gaji/upah karyawan, di mana dana yang telah dikeluarkan tersebut diharapkan dapat masuk kembali ke dalam perusahaan dalam waktu pendek melalui penjualan hasil produksinya.

#### **Beberapa konsep modal kerja:**

1. *Konsep Kuantitatif.*

Menurut konsep ini, modal kerja adalah keseluruhan dari jumlah aktiva lancar. Modal kerja disini disebut modal kerja bruto (gross working capital).

2. *Konsep Kualitatif.*

Modal kerja dalam konsep ini disebut modal kerja neto (net working capital), yaitu selisih antara aktiva lancar dengan utang lancar.

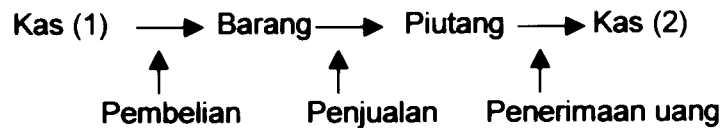
3. *Konsep Fungsional.*

Konsep ini mendasarkan pada fungsi dari dana dalam menghasilkan pendapatan (income). Modal kerja adalah dana yang digunakan selama periode akuntansi yang dimaksudkan untuk menghasilkan "current income" (pendapatan pada periode akuntansi tersebut), yang sesuai dengan maksud didirikannya perusahaan.

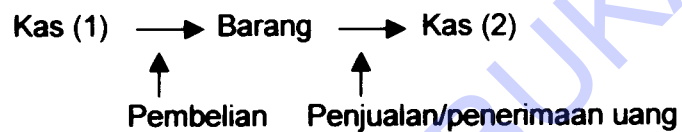
### Perputaran Modal Kerja

#### 1. Untuk barang dagangan:

Penjualan kredit:



Penjualan kredit:



#### 2. Perputaran barang yang mengalami proses produksi



Contoh soal:

PT. Almond Rest memproduksi barang "X" sebanyak 100 unit per hari. Unsure-unsur biaya yang dibebankan untuk setiap unit barang tersebut adalah:

- bahan mentah A seharga Rp 500,-
- bahan mentah B seharga Rp 200,-
- tenaga kerja langsung Rp 100,-

Biaya administrasi per bulan Rp 500.000,-. Gaji pimpinan perusahaan setiap bulan adalah Rp 2 juta. untuk membeli bahan mentah A perusahaan memberikan uang muka kepada pemasok bahan tersebut rata-rata 3 hari sebelum bahan mentah diterima. Waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi barang adalah 2 hari, dan masih harus disimpan dahulu



dalam gudang selama 2 hari. Penjualan produk dilakukan secara kredit dengan syarat pembayaran 3 hari sesudah barang diambil. Pimpinan menetapkan dana taktis yang harus tersedia minimal Rp 300.000,-. Perusahaan beroperasi 25 hari setiap bulan.

Pertanyaan:

Berapa besarnya modal kerja yang diperlukan oleh PT. Almond Rest untuk membiayai kegiatan operasionalnya secara kontinyu?

### C.1 MANAJEMEN KAS

Ada 3 motif perusahaan memiliki kas, yaitu motif transaksi, berjaga-jaga, dan motif spekulasi. Dalam pengelolaan dananya, perusahaan dapat menginvestasikan dalam bentuk surat-surat berharga. Dalam hal ini perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor: jangka waktu surat berharga, resiko tidak terbayar, dan mudah tidaknya menjual kembali surat-surat berharga yang telah dibelinya.

Contoh soal:

PT. Almond Rest membayar gaji karyawan setiap minggu rata-rata sebesar Rp 20 juta. pembayaran gaji karyawan dilakukan dengan menggunakan cek setiap hari Jum'at. Rata-rata karyawan menguangkan cek tersebut dengan pola sebagai berikut:

No.	Hari Penguangan Cek	Persentase yang Ditunaikan
1.	Sabtu	40%
3.	Selasa	20%
4.	Rabu	10%
5.	Kamis	5%

Pertanyaan:

- Apakah perusahaan harus menyediakan dana di bank sebesar Rp 20 juta setiap hari Sabtu? Mengapa?
- Berapa jumlah dana yang sebaiknya disiapkan perusahaan pada hari Sabtu?

## C.2 MANAJEMEN PIUTANG

- Piutang Hasil/atau penerimaan yang akan diterima yang akan datang dalam masa tertentu.
- Terjadinya piutang Adanya kebijakan penjualan kredit.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya investasi dalam piutang:
  - Volume penjualan kredit;
  - Syarat pembayaran dalam penjualan kredit;
 Contoh: 2/10/net30 apa artinya?
  - Ketentuan tentang pembatasan kredit;
  - Kebijaksanaan dalam mengumpulkan piutang: aktif dan pasif.
  - Kebiasaan membayar para langganan.

Tingkat perputaran piutang (receivables turnover) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Receivables Turnover} = \frac{\text{Net Credit Sales}}{\text{Average Receivables}}$$

Hari rata-rata pengumpulan piutang (Average Collection Period) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Average Collection Period} = \frac{360}{\text{Receivables Turnover}}$$

atau

$$\text{Average Collection Period} = \frac{360 \times \text{Average Receivables}}{\text{Net Credit Sales}}$$

Contoh soal:

Perusahaan Almond Rest menjual barang dagangannya secara kredit dengan persyaratan penjualan 1/30/net90. Penjualan yang bisa direalisasi adalah sekitar 100.000 unit per bulan, dengan harga jual Rp 100,- per unit dan harga belinya Rp 80,- per unit. Dari pengalaman ternyata tidak ada pembeli yang memanfaatkan discount, yang mengakibatkan periode pengumpulan piutang menjadi 90 hari.

Pertanyaan:

- Berapa keperluan dana untuk membelanjai piutang tersebut?
- Apabila biaya modal adalah 20%, maka besarnya biaya modal yang harus ditanggung adalah?
- Misalkan perusahaan merubah persyaratan penjualan menjadi 3/30/net90 dan diperkirakan 30% pembeli akan memanfaatkan discount dan sisanya membayar pada hari ke 90. Berapa rata-rata hari pengumpulan piutang dengan perubahan ini?
- Apabila penjualan dianggap tidak berubah (baik setelah perubahan kebijakan maupun sebelumnya), berapa

- perusahaan bisa menghemat atau menambah keperluan dana untuk piutang?
- e. Apakah persyaratan penjualan 3/30/net90 lebih baik dari pada 1/30/net90?

### C.3 MANAJEMEN PERSEDIAAN

Economoc Order Quantity (EQQ) adalah jumlah kuantitas barang yang dapat diperoleh dengan biaya minimal, atau sering dikatakan dengan jumlah pembelian yang optimal.

Rumus: 
$$EQQ = \sqrt{\frac{2 \times Q \times O}{P \times I}}$$

Q = Quantity  
O = Order Cost

#### Contoh soal:

PT. Almond Rest memerlukan bahan baku sebanyak 4.800 unit per tahun. Biaya penyimpanan adalah Rp 40,- per unit per tahun, dan biaya pesan Rp 6.000,- per pesanan. Harga bahan adalah Rp 2.000,- per unit. Kalau perusahaan melakukan pemesanan 4 kali dalam setahun, maka:

- Berapa tingkat perputaran persediaan (apabila persediaan keamanan dianggap tidak ada)?
- Berapa biaya persediaan yang ditanggung perusahaan?
- Seandainya perusahaan membeli 6 kali dalam satu tahun, berapakah biaya persediaan yang ditanggung perusahaan?
- Berapakah EQQ nya?

---

**D. Analisis Break-Even Point)**

Adalah suatu teknik analisis untuk mempelajari hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan dan volume kegiatan. Analisis ini sering disebut pula dengan "Cost-Profit-Volume Analysis (CPV Analysis).

Masalah break even (titik impas) baru muncul apabila suatu perusahaan samping mempunyai biaya variabel juga biaya tetap. Apabila suatu perusahaan hanya mempunyai biaya variabel saja, maka masalah break-even ini tidak akan ada. Besarnya biaya variabel secara totalitas akan berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume produksi. Sedangkan biaya tetap secara totalitas tidak berubah meskipun terjadi dalam volume produksi.

Termasuk ke dalam biaya variabel adalah:

- Bahan mentah;
- Upah buruh langsung (direct labour)
- Komisi penjualan.

Sedangkan yang termasuk ke dalam biaya tetap adalah:

- Depresi aktiva tetap;
- Sewa;
- Bunga utang;
- Gaji (pegawai, pimpinan, staf penelitian);
- Biaya kantor.

Dalam mengadakan analisis break-even, digunakan asumsi-asumsi dasar sebagai berikut:

- Biaya di dalam perusahaan dibagi dalam golongan biaya variabel dan biaya tetap.

- Besarnya biaya variabel secara totalitas berubah-ubah secara proporsional dengan volume produksi/epnjualan, yang berarti bahwa biaya variabel per unit tetap sama.
- Besarnya biaya tetap secara totalitas tidak berubah meskipun ada perubahan volume produksi/penjualan, yang berarti bahwa biaya tetap epr unit berubah-ubah karena adanya perubahan volume kegiatan.
- Harga jual per unit tidak berubah selama periode yang dianalisis.
- Perusahaan hanya memproduksi satu macam produk.

Secara matematis ada dua cara penghitungan, yaitu:

1. Unit

$$\text{BEP (Q)} = \frac{\text{FC}}{\text{P} - \text{V}}$$

Dimana:

P = harga jual per unit

V = biaya variabel per unit

FC = biaya tetap

Q = jumlah unit/ kuantitas produk yang dihasilkan

2. Penjualan dalam rupiah:

$$\text{BEP (Rp)} = \frac{\text{FC}}{1 - \frac{\text{VC}}{\text{S}}}$$

Dimana:

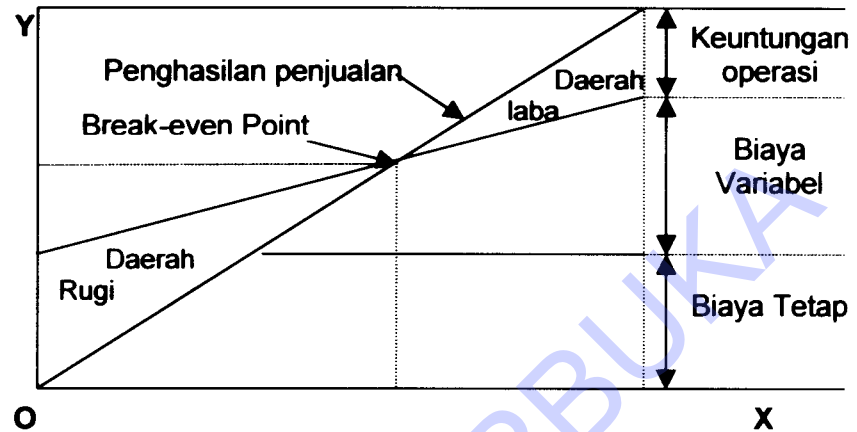
FC = biaya tetap

VC = biaya variabel

S = volume penjualan

## GAMBAR BREAK-EVEN (BREAK-EVEN CHART)

### Penghasilan Penjualan dan Biaya



### Contoh soal:

Suatu perusahaan bekerja dengan biaya tetap sebesar Rp 3.000.000,-. Biaya variabel per unit Rp 500,- dan harga jual per unit Rp 1.500,-. Kapasitas produksi maksimal 10.000 unit.

### Pertanyaan:

1. Hitunglah BEP dalam unit dan dalam rupiah!
2. Hitunglah besarnya contribution margin ratio?
3. Gambarkan BEP chart-nya!

## E. Analisis Rasio Keuangan

### E.1 RASIO LIKUIDITAS

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendek. Likuiditas perusahaan ditunjukkan oleh besar kecilnya aktiva lancar (AL), yaitu aktiva yang mudah diubah menjadi kas. Aktiva lancar meliputi kas, surat berharga, piutang, dan persediaan. (Lihat Neraca).

Rasio likuiditas dibedakan menjadi dua, yaitu Current Ratio dan Quick Ratio (Acid Test Ratio).

$$\text{Rumus: Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Utang Lancar}}$$

## E.2 RASIO SOLVABILITAS

Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajiban finansialnya, baik jangka pendek maupun jangka panjang, apabila pada saat itu perusahaan dilikuidasi.

$$\text{Rumus: Total Assets to Debt Ratio} = \frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Utang}}$$

## E.3 RASIO PROFITABILITAS (RENTABILITAS)

Untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri.

$$\text{Rumus: Gross Profit Margin} = \frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan}}$$



$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}}$$

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Rentabilitas Ekonomi} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aktiva}}$$

#### E.4 RASIO AKTIVITAS

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi perusahaan dalam menggunakan asset untuk memperoleh penjualan.

$$\text{Periode pengumpulan piutang} = \frac{\text{Penjualan} \times 360}{\text{Penjualan Kredit}}$$

$$\text{Perputaran piutang} = \frac{\text{Penjualan kredit}}{\text{Piutang}}$$

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan}}$$

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

$$\text{Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Contoh soal:

1. Keputusan Investasi

Ada 2 proyek investasi yang sifatnya “mutually exclusive” dengan karakteristik sebagai berikut:

ALIRAN KAS						
	Tahun 0	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
Proyek A	- 50.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Proyek B	- 40.600	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000

Pertanyaan:

1. Hitunglah NPV dan IRR masing-masing proyek, dengan menggunakan tingkat bunga 15%.
  2. Proyek mana yang dipilih dengan menggunakan NPV? Dan apabila menggunakan IRR?
2. Manajemen Modal Kerja

## MANAJEMEN SDM (ADBI4538)

### Perencanaan dan Perekrutan Pegawai

#### PERENCANAAN DAN PEREKRUTAN PEGAWAI

**P**erencanaan SDM : serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

PERENCANAAN SDM memungkinkan organisasi untuk :

1. Memerbaiki penggunaan SDM
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien
3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya
5. Membantu program penarikan dari pasar tidak secara sukses

6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana penarikan dan seleksi.

### BERBAGAI SEBAB TIMBULNYA PERMINTAAN SDM

Lingkungan Eksternal	Organisasi	Persediaan Karyawan
<input type="checkbox"/> Ekonomi <input type="checkbox"/> Sospol <input type="checkbox"/> Hukum <input type="checkbox"/> Teknologi <input type="checkbox"/> Persaingan	<input type="checkbox"/> Rencana-rencana strategik <input type="checkbox"/> Anggaran (budget) <input type="checkbox"/> Forecast penjualan dan produksi <input type="checkbox"/> Desain organisasi dan pekerjaan <input type="checkbox"/> Perluasan usaha	<input type="checkbox"/> Pensiun <input type="checkbox"/> Pemohonan berhenti <input type="checkbox"/> Pemberhentian <input type="checkbox"/> Kematian

#### TEKNIK PENENTUAN KEBUTUHAN PEGAWAI :

1. Analisis kecenderungan (trend analysis)
2. Analisis Ratio (ratio analysis)
3. Analisis Korelasi (correlation analysis)

**PENARIKAN PEGAWAI:** proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Hambatan-hambatan dalam penarikan pegawai :

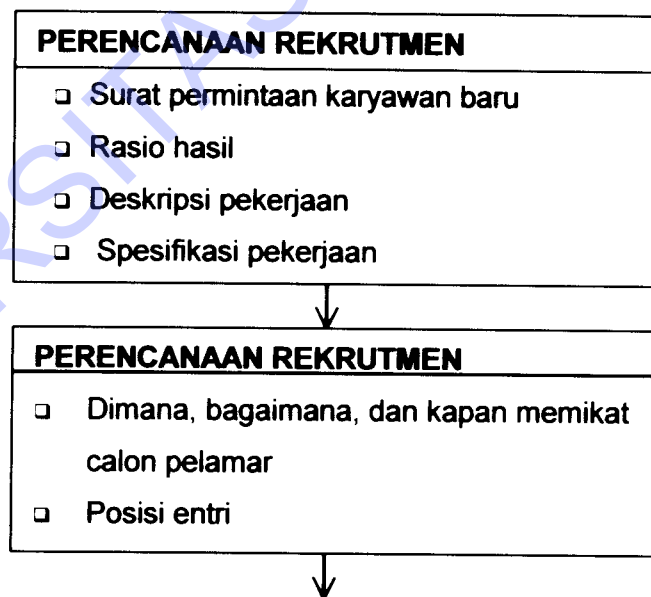
1. Kebijakan kompensasi (penggajian)
2. Kebijakan status pegawai
3. Rencana sumber daya manusia (rencana latihan, pengembangan, promosi, mutasi, jabatan yang dapat diisi secara internal perusahaan)
4. Kebijakan promosi dari dalam
5. Kondisi pasar tenaga kerja
6. Kondisi lingkungan eksternal
7. Persyaratan-persyaratan jabatan
8. Kebiasaan menarik pegawai

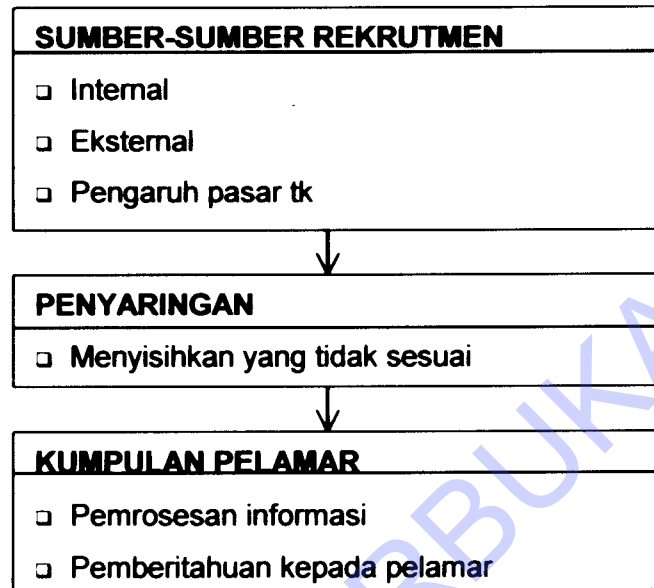
9. Citra organisasi
10. Daya Tarik pekerjaan
11. Kebiasaan perekrut
12. Karakteristik organisasi

Hambatan penarikan (T. Hani Handoko) :

1. Kebijakan-kebijaksanaan organisasional
  - ◆ Kebijakan promosi
  - ◆ Kebijakan kompensasi
  - ◆ Kebijakan status karyawan
  - ◆ Kebijakan penerimaan tenaga lokal
2. Rencana-rencana sumber daya manusia
3. Kondisi pasar tenaga kerja
4. Kondisi lingkungan eksternal
5. Persyaratan jabatan
6. Kebiasaan-kebiasaan pelaksanaan penarikan

### PROSES REKRUTMEN





#### SALURAN PENARIKAN PEGAWAI

1. Datang sendiri (walk ins)
2. Rekomendasi pegawai
3. Iklan
4. Jawatan tenaga kerja
5. Agen penempatan tenaga kerja
6. Lembaga pendidikan
7. Perusahaan penelitian profesi
8. Perhimpunan profesi
9. Organisasi pegawai (labor organization)
10. Operasi-operasi militer
11. Program latihan yang dibiayai pemerintah
12. Leasing
13. Open house
14. Nepotisme (anggota keluarga)

## **BLANKO LAMARAN DAN SELEKSI**

### **ISI BALNKO LAMARAN :**

1. Data pribadi (nama, alamat, nomor telepon, status perkawinan)
2. Pendidikan dan Ketrampilan
3. Pengalaman Kerja
4. Keanggotaan Organisasi, penghargaan dan hobi
5. Referensi
6. Tanda tangan

### **TANTANGAN-TANTANGAN DALAM PROSES SELEKSI**

1. Tantang suplesi
2. Tantangan etis (nepotisme)
3. Tantangan organisasional (kebijakan tentang pria/wanita)

### **TAHAP PROSES SELEKSI**

1. Penerimaan pendahuluan
2. Tes penerimaan (tes psikologis, tes pengetahuan, tes kinerja)
3. Wawancara seleksi
4. Pemeriksaan referensi
5. Pemeriksaan kesehatan
6. Wawancara oleh atasan langsung
7. Keputusan penerimaan

## **MOTIVASI**

**ARTI :** kecenderungan dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak tanduknya.

### **CIRI-CIRI MOTIF INDIVIDU :**

1. Motif majemuk
2. Motif dapat berubah-ubah
3. Motif berbeda-beda bagi setiap individu
4. Beberapa motif tidak disadari individu

### **TEORI MOTIVASI:**

1. Teori Maslow
2. Teori Douglas Mc Gregor (teori X dan Y)
3. Teori Frederick Herzberg (teori dua faktor)
4. Teori David MC Cleland

### **MACAM-MACAM KEBUTUHAN**

1. Louis A. Allen
  - ❑ Kebutuhan biologis
  - ❑ Kebutuhan psikologis
2. Peterseon dan Plowman
  - ❑ Keinginan untuk hidup (the desire to live)
  - ❑ Keinginan untuk suatu posisi (the desire for position)
  - ❑ Keinginan akan kekuasaan (the desire for power)
  - ❑ Keinginan akan pengakuan (the desire for recognition)

### **METODE ALTERNATIF UNTUK MEMOTIVASI PEGAWAI**

1. Pendekatan tradisional (menekankan kekuasaan dan ganjaran ekonomis)
2. Pendekatan hubungan manusia (mengakui kebutuhan dan membuat mereka merasa berguna dan penting)
3. Pendekatan SDM (karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang tapi juga keinginan untuk berprestasi dengan baik)



## **PENILAIAN PRESTASI**

### **Manfaat penilaian kerja**

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyusunan kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Keputusan latbang
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan proses penilaian kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan
7. Informasi mengenai prestasi kerja
8. Kesalahan-kesalahan disain
9. Tantangan-tantangan eksternal
10. Kesempatan kerja yang adil

### **Bias penilaian yang terjadi**

1. Halo effect (pendapat pribadi penilai)
2. Kecenderungan terpusat (menilai rata-rata)
3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras
4. Prasangka pribadi
5. Pengaruh kesan terakhir

### **Bias dapat diatasi dengan**

1. Pemberian latihan kerja para penilai
2. Umpan balik
3. Pemilihan teknik penilaian secara tepat

### **Latihan para penilai mencakup**

1. Berbagai bias dan penyebabnya harus dijelaskan
2. Menekankan pada objektivitas dan sikap tidak memihak
3. Para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai latihan mereka

#### **Metode penilaian berorientasi masa lalu**

1. Rating scale
2. Checklist
3. Metode peristiwa kritis
4. Field review method
5. Tes dan observasi prestasi kerja
6. Metode evaluasi kelompok:
  - a. Metode ranking
  - b. Grading (forced distribution)
  - c. Point allocation method

#### **Metode penilaian prestasi masa depan**

1. Self appraisal
2. Penilaian psikologis
3. Pendekatan MBO
4. Standarisasi penilaian

### **LATIHAN DAN PENGEMBANGAN PEGAWAI (LATBANG)**

#### **Langkah-langkah persiapan program Latbang:**

1. Penilaian dan identifikasi kebutuhan
2. Sasaran latihan dan pengembangan (tingkah laku dan kondisi yang diinginkan)
3. Isi program
4. Prinsip-prinsip belajar

#### **Metode-metode Latbang**

1. Magang
2. Coacing
3. Penugasan sementara
4. Metode simulasi (studi kasus dan role playing)

### Teknik-teknik Latbang

ON THE JOB TRAINING	OFF THE JOB TRAINING
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotasi jabatan</li> <li>2. Latihan Instruksi Pekerjaan</li> <li>3. Magang</li> <li>4. Coacing</li> <li>5. Penugasan Sementara</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Metode Simulasi               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Studi kasus</li> <li>2. Role playing</li> <li>3. Business games</li> <li>4. Vestibule training</li> <li>5. Latihan laboratorium</li> <li>6. Progra pengembangan eksekutif</li> </ol> </li> <li>II. Metode Presentasi Informasi               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuliah</li> <li>2. Presentasi video</li> <li>3. Metode konferensi</li> <li>4. Programmed instruction</li> <li>5. Studi sendiri (belajar mandiri)</li> </ol> </li> </ol>

### PROMOSI

ARTI : proses perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi

SYARAT-SYARAT PRMOSI :

1. pengalaman
2. tingkat pendidikan
3. kejujuran
4. kesetiaan (loyalitas)
5. tanggung jawab

6. prestasi kerja
7. kepandaian bergaul
8. inisiatif dan kreatif

#### **SYARAT KHUSUS**

1. syarat promosi harus ditetapkan dengan jelas (dijadikan pedoman)
2. penilaian dilakukan secara obyektif
3. senioritas dan ambisi (kemauan keras untuk maju)
4. memenuhi syarat-syarat promosi
5. mempersiapkan calon-calon yang akan dipromosikan
6. masa cuti untuk percobaan (plh/pjs)
7. menciptakan persaingan sehat
8. promosi dari dalam atau dari luar

#### **KEBAIKAN PROMOSI DARI DALAM**

1. Pengetahuan tentang lingkungan perusahaan cenderung lebih baik
2. moral para pegawai cenderung lebih dapat ditingkatkan
3. informasi tentang pegawai cenderung lebih dapat diketahui kebenarannya
4. kesetiaan cenderung lebih dapat diharapkan

#### **KELEMAHAN PROMOSI DARI DALAM**

1. adanya kecenderungan bahwa promosi yang dilakukan adalah dipaksakan
2. cenderung sulit untuk mendapatkan ide-ide baru yang gemilang

#### **KEBAIKAN PROMOSI DARI LUAR**

1. kewajiban cenderung diharapkan lebih baik
2. ide-ide cenderung lebih dapat diharapkan

3. ada kecenderungan unsur subyektivitas dalam promosi dapat dihindarkan
4. cenderung untuk dapat memperoleh pegawai yang lebih baik dan lebih tepat

#### **KELEMAHAN PROMOSI DARI LUAR**

1. kesetiaannya cenderung sulit diharapkan
2. kurangnya pengetahuan tentang lingkungan perusahaan dan tugas-tugas baru
3. dapat menurunkan moral para pegawai perusahaan

#### **DAMPAK SAMPINGAN PROMOSI DARI DALAM**

1. pelaksanaan promosi yang dipaksakan
2. kekeliruan dalam promosi (faktor subyektivitas)

#### **DISIPLIN PEGAWAI**

ARTI : suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik tertulis maupun lisan.

#### **DISIPLIN (agar dituruti) :**

1. Ancaman
  - Hukuman secara mendidik
  - Hukuman secara tegas
2. Imbalan (tingkat kesejahteraan)

#### **KETEGASAN DALAM PELAKSANAAN DISIPLIN**

1. disiplin dan partisipasi
2. disiplin harus menunjang tujuan
3. pengaruh pimpinan terhadap disiplin
4. kompensasi

## **LINGKUNGAN KERJA**

ARTI : segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya (misal: musik, kebersihan, warna, udara, penerangan, keamanan, kebisingan).

## **KONFLIK PEGAWAI**

ARTI : perbedaan paham atau pandangan tentang sesuatu hal

## **CARA MENGATASI KONFLIK**

1. menciptakan komunikasi timbal balik
2. menggunakan jasa pihak ketiga
3. menggunakan jasa pengawas informal

## **SEBAB-SEBAB TIMBULNYA KONFLIK**

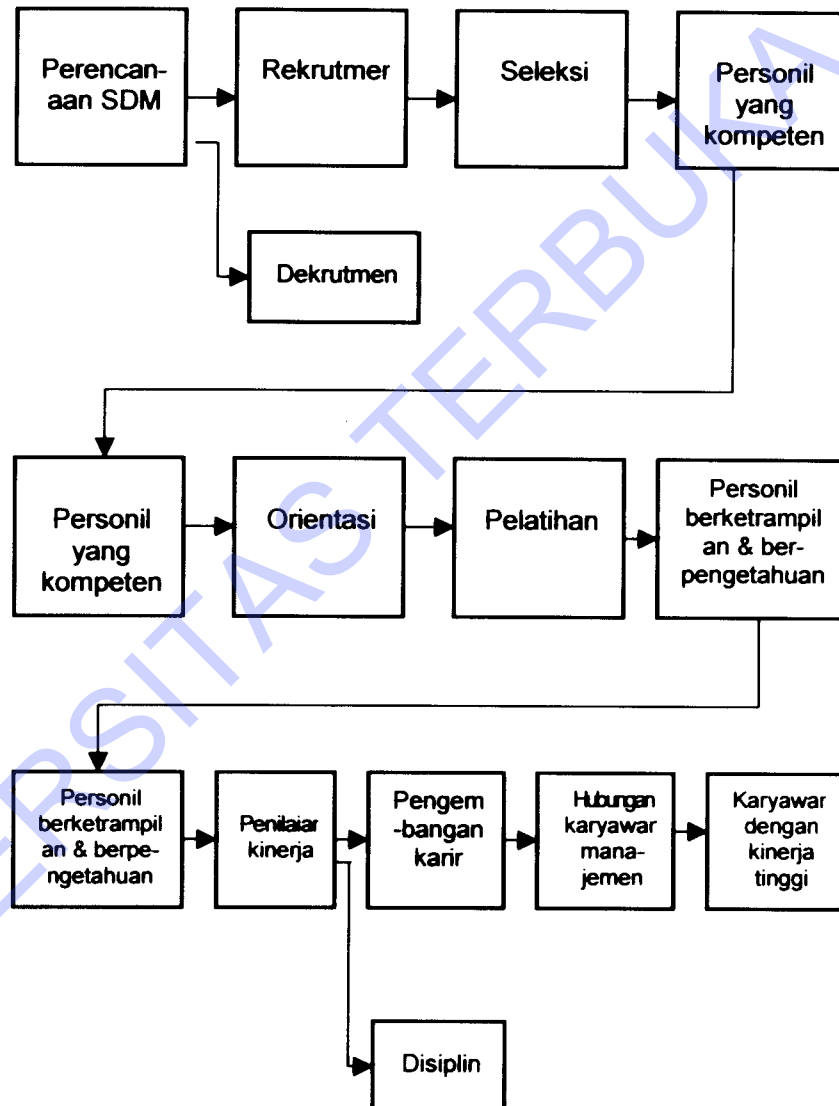
1. perbedaan pendapat
2. salah paham
3. perasaan yang terlalu sensitif
4. salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan

## **AKIBAT KONFLIK**

1. Positif
  - ☐ Meningkatkan prestasi
  - ☐ Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri
  - ☐ Mengembangkan alternatif yang lebih baik
  - ☐ Pendekatan yang lebih baik
2. Negatif
  - ☐ Subyektif dan emosional
  - ☐ Menghambat adanya kerjasama

- Apriori
- Prustasi
- Saling menjatuhkan
- Mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan

### PROSES SDM

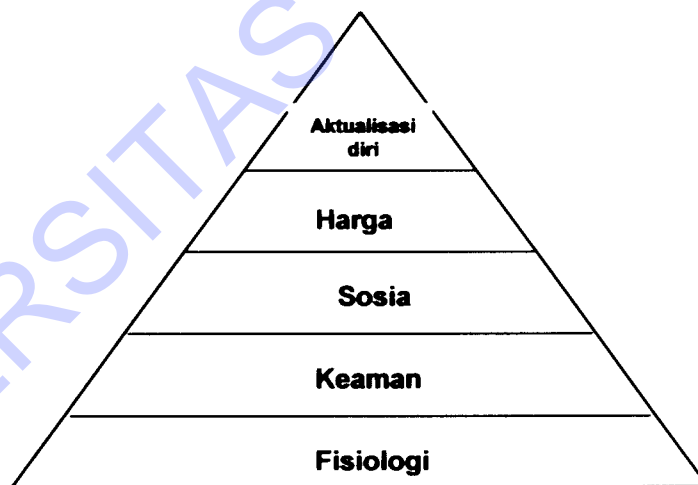


## TEORI-TEORI MOTIVASI

### 1. Teori Maslow (teori hirarki kebutuhan)

Manusia memiliki lima kebutuhan, yakni :

- 1) Kebutuhan fisiologis (physiological needs), seperti makan, minum, tempat tinggal, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan akan jaminan keamanan (safety needs), yaitu rasa aman dan terlindung dari risiko fisik dan mental.
- 3) Kebutuhan sosial (social needs), berupa persahabatan, keakraban, penerimaan, dan keterikatan.
- 4) Kebutuhan harga diri (esteem needs), yaitu dihormati, diakui, disegani, dan kewibawaan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs), yaitu prestasi, perkembangan, dan tanggung jawab.



Nomor 1 dan 2 dipenuhi secara eksternal

Nomor 3 – 5 dipenuhi secara internal



## 2. Teori Douglas Mc Gregor (teori X dan teori Y)

Pada dasarnya dalam diri manusia terdapat dua pandangan yang berbeda, yakni

1. Pandangan negatif (teori X)
2. Pandangan positif (teori Y)

Teori X mempunyai 4 asumsi, sebagai berikut:

1. Karyawan memang sifatnya tidak menyukai pekerjaan dan sedapat mungkin berusaha menghindarinya.
2. Karena sifat itu, karyawan harus dipaksa, diawasi, diancam hukuman agar bekerja mencapai tujuan.
3. Karyawan tidak mau tanggung jawab dan hanya ingin melaksanakan perintah saja.
4. Karyawan mementingkan jaminan kepastian kerja dan tidak mempunyai ambisi.

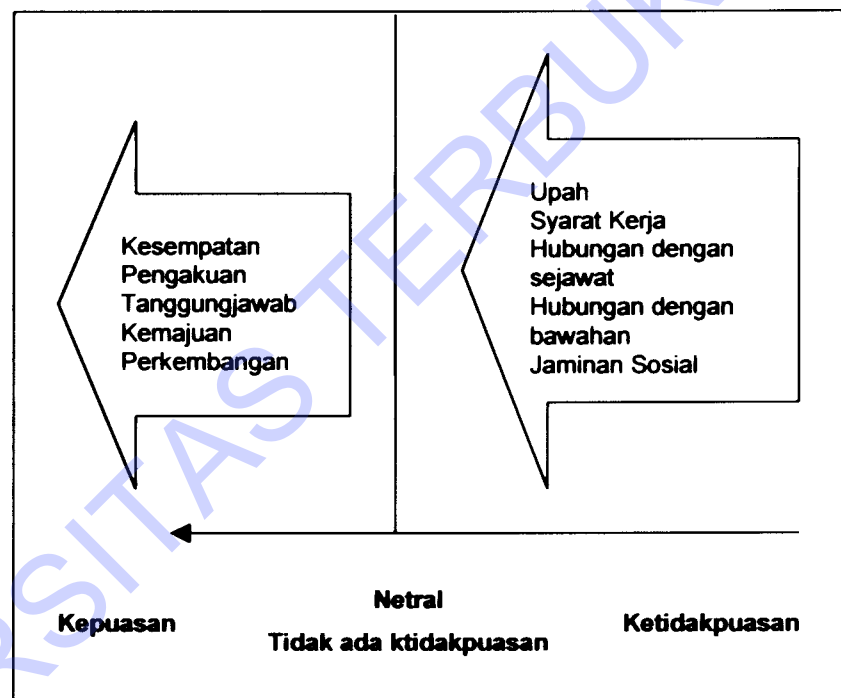
Teori Y mempunyai 4 asumsi

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai halnya dengan istilah atau rekreasi (hidup manusia membutuhkan variasi [kerja-istirahat-kerja])
2. Karyawan dapat melakukan pengendalian diri, jika diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (dalam prakteknya, karyawan tidak akan berbuat semauanya dalam pekerjaan)
3. Rata-rata karyawan dapat menerima bahkan mencari tanggung jawab (buktinya jarang menolak kenaikan jabatan)
4. Potensi kemampuan karyawan belum digunakan sepenuhnya termasuk kemampuan membuat keputusan, karena itu diperlukan pendidikan dan kesempatan agar potensi tersebut dapat diaktualisasikan.

### 3. Teori Federich Herzberg (teori dua faktor)

Menurut Herzberg faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan bekerja (job satisfaction) ternyata berbeda dan terpisah dari faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan bekerja (job dissatisfaction).

#### BAGAN TEORI DUA FAKTOR



<p><b>Hygiene factors tinggi</b></p> <p>Bentuk: upah cukup, hubungan baik, syarat kerja dan jaminan sosial cukup.</p> <p>Akibat : tidak ada ketidakpuasan bekerja (tidak ada kekecewaan)</p>	><	<p><b>Hygiene factors rendah</b></p> <p>Bentuk: upah tidak cukup, hubungan kurang baik, syarat kerja dan jaminan sosial tidak cukup.</p> <p>Akibat : ketidakpuasan bekerja (timbul kekecewaan)</p>
<p><b>Motivating factor tinggi</b></p> <p>Bentuk: kesempatan, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, perkembangan.</p> <p>Akibat: motivasi besar</p>	><	<p><b>Motivating factor rendah</b></p> <p>Bentuk: kesempatan kecil, tanggungjawab rendah, sulit maju dan berkembang.</p> <p>Akibat: tidak ada motivasi</p>

## KEBIJAKAN DAN STRATEGI PRODUKSI (ADBI4334)

### Manajemen Produksi

**M**anajemen Produksi merupakan suatu proses manajemen yang diterapkan dalam bidang produksi disertai dengan tujuan agar proses produksi yang dilaksanakan di dalam perusahaan tersebut dapat berjalan dengan sebaik-baiknya.

Perencanaan sistem produksi merupakan suatu perencanaan tentang sistem produksi yang akan dipergunakan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan sistem produksi itu sendiri adalah serangkaian unit atau elemen-elemen yang terpadu, saling menunjang dan melengkapi untuk pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan. Agar pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik. Beberapa hal yang perlu dibicarakan dalam perencanaan sistem produksi yaitu:

- a. Perencanaan produk yaitu perencanaan tentang produk apa dan berapa yang akan diproduksi oleh perusahaan.

Manajemen produksi akan menyusun perencanaan tentang fasilitas produksi yang akan dipergunakan, besarnya luas perusahaan suasana tata letak fasilitas produksi, lokasi pabrik, standar produksi dan sebagainya.

- b. Perencanaan Lokasi Pabrik. Pabrik adalah tempat dimana fungsi teknis dan perusahaan tersebut berada. Lokasi

- yang tepat di sini belum berarti lokasi yang selalu berada di tengah kota, atau di luar kota, melainkan akan tergantung kepada masing-masing perusahaan yang bersangkutan.
- c. **Perencanaan Letak Fasilitas Produksi**, letak fasilitas produksi dalam pabrik, atau seringkali disebut sebagai lay out pabrik sangat penting untuk disusun perencanaannya sebelum pabrik tersebut didirikan. Aliran bahan baku, barang dalam proses serta barang jadi sampai ke gudang perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh susunan tata letak fasilitas produksi yang dipergunakan di dalam perusahaan yang bersangkutan.
  - d. **Perencanaan Lingkungan Kerja**, tanpa adanya lingkungan kerja yang memadai di dalam suatu perusahaan, maka tingkat produktivitas perusahaan yang bersangkutan pada umumnya akan sangat sulit untuk berada pada tingkat yang tinggi.
  - e. **Perencanaan Standar Produksi**, apabila perusahaan tidak mempergunakan standar produksi dalam pelaksanaan produksinya, maka produk perusahaan akan memperoleh kesulitan untuk dipasarkan dengan baik.

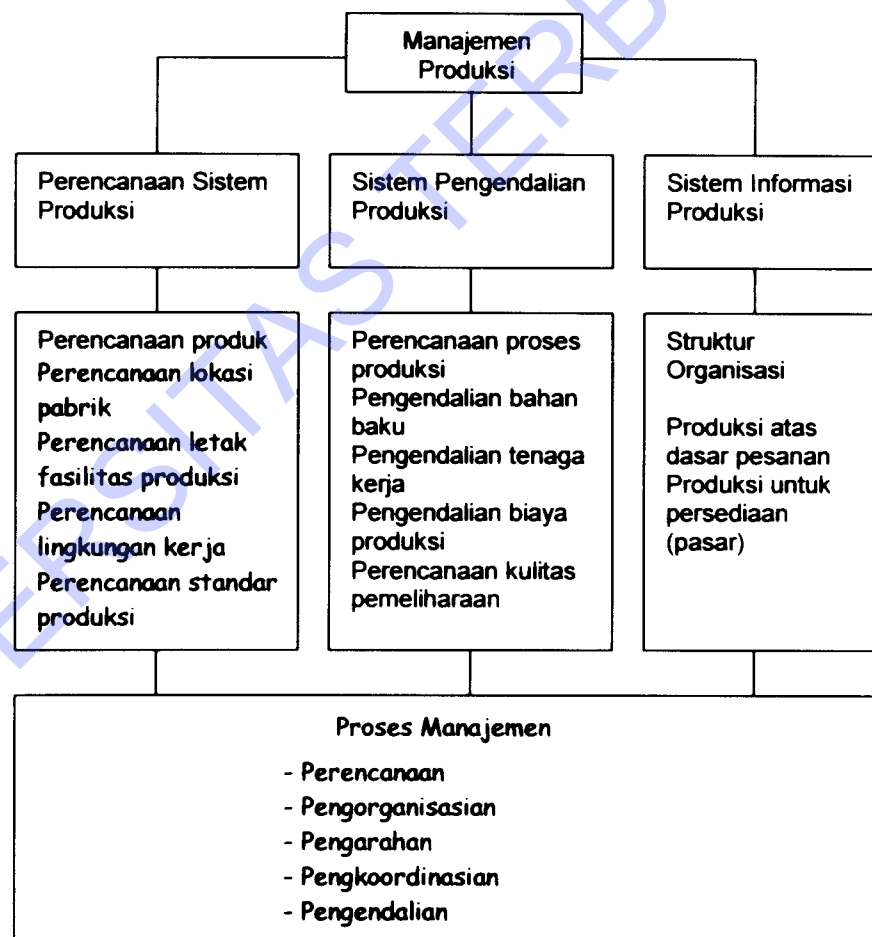
Disamping perencanaan sistem produksi, maka di dalam pelaksanaan proses produksi diperlukan adanya pengendalian produksi sehingga proses produksi yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Hal-hal yang perlu diketahui dalam sistem pengendalian produksi perusahaan adalah:

- a. Pengendalian proses produksi
- b. Pengendalian bahan baku
- c. Pengendalian tenaga kerja
- d. Pengendalian biaya produksi

- e. Pengendalian kualitas
- f. Pemeliharaan

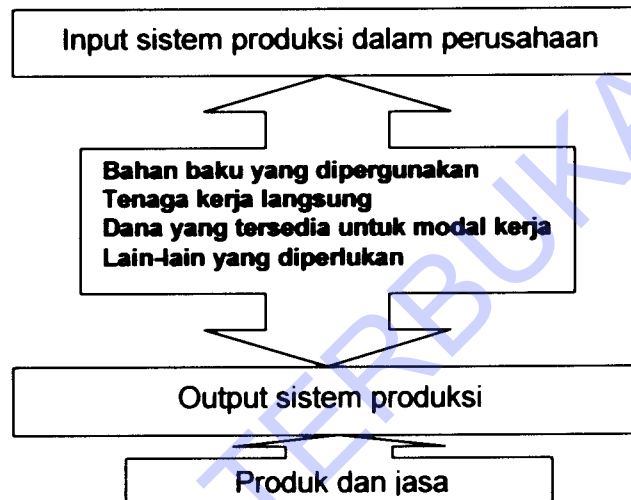
Hal lain yang perlu diperhatikan selain perencanaan sistem produksi serta pengendalian produksi adalah sistem informasi produksi. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam sistem informasi adalah sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi
- b. Produksi atas dasar pesanan
- c. Produksi untuk pasar.



### Sistem Produksi

Dalam perusahaan memerlukan suatu input, yang kemudian diproses dalam sistem produksi dari perusahaan untuk mendapatkan output.



### Pola Produksi

Pola produksi adalah distribusi dari produksi tahunan ke dalam periode yang lebih kecil (misalnya bulanan atau mingguan atau unit waktu lainnya). Jadi yang dimaksud pola produksi adalah bagaimana jumlah produksi selama satu tahun akan didistribusikan ke dalam masing-masing bulan, minggu dan sebagainya. Jenis-jenis pola produksi yang ada meliputi:

- Pola produksi konstan
- Pola produksi bergelombang
- Pola produksi moderat.

### **Pertimbangan Umum dalam Pemilihan Lokasi Pabrik**

Dalam masalah pemilihan lokasi pabrik dalam perusahaan, sebenarnya terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi pabrik suatu perusahaan tertentu. Secara teoritis seluruh faktor yang mempengaruhi pemilihan lokasi pabrik ini dapat dipisahkan menjadi dua jenis yaitu yang disebut sebagai faktor utama dan faktor bukan utama. Faktor-faktor utama yang mempunyai pengaruh di dalam pemilihan lokasi pabrik adalah:

- Lokasi sumber bahan baku
- Lokasi pasar
- Fasilitas transportasi
- Tersedianya tenaga kerja
- Pembangkit tenaga listrik

Sedangkan faktor bukan utama antara lain adalah:

- Rencana masa depan
- Kemungkinan adanya perluasan perusahaan
- Kemungkinan adanya perluasan kota
- Terdapatnya fasilitas servis bagi perusahaan
- Terdapatnya keamanan lingkungan
- Biaya tanah dan gedung
- Sikap dari masyarakat setempat
- Iklim dan suhu udara yang memenuhi syarat
- Keadaan tanah yang diperlukan
- Peraturan pemerintah daerah setempat

**Manfaat Perencanaan Bangunan Pabrik serta hubungannya dengan Layout Pabrik.**

Adapun manfaat dari perencanaan bangunan pabrik yang baik antara lain dapat:



- a. mempermudah jalannya proses di dalam perusahaan yang bersangkutan
- b. membantu penurunan biaya-biaya material handling
- c. membantu menekan jumlah persediaan barang setengah jadi
- d. memperoleh penggunaan luas lantai pabrik yang efektif
- e. menambah tingkat keamanan kerja dari para karyawan perusahaan
- f. menaikkan tingkat produktivitas kerja para karyawan perusahaan
- g. membantu untuk menghindarkan beberapa pengeluaran kapital yang tidak begitu penting
- h. menekan jumlah waktu yang dipergunakan untuk pelaksanaan proses produksi
- i. dipergunakan untuk dasar penyederhanaan pengawasan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan
- j. mengurangi terjadinya kelambatan atau kemacetan di dalam pelaksanaan proses produksi
- k. menekan biaya pemeliharaan yang harus dikeluarkan untuk gedung yang bersangkutan
- l. memperbesar tingkat fleksibilitas dari gedung pabrik tersebut.

### **Layout dan klasifikasinya**

Tujuan dari perencanaan layout adalah untuk mendapatkan susunan tata letak yang paling optimal dari fasilitas-fasilitas produksi yang tersedia di dalam perusahaan. Namun tujuan perencanaan layout ini akan mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- a. Simplikasi dari proses produksi yang mencakup
  - peningkatan efisiensi penggunaan peralatan produksi

- pengurangan waktu tunggu
  - pengurangan penumpukan barang dalam proses
  - pemudahan pemeliharaan fasilitas produksi
  - peningkatan produktivitas perusahaan
- b. Pengurangan biaya pemindahan bahan atau barang
  - c. Tingkat perputaran persediaan barang setengah jadi tinggi
  - d. Terdapat keamanan kerja dan kepuasan karyawan
  - e. Pengeluaran kapital yang tidak penting dapat dihindarkan
  - f. Peningkatan produktivitas kerja para karyawan
  - g. Adanya perubahan kecil dalam layout yang sudah ada
  - h. Adanya penambahan fasilitas produk yang baru
  - i. Adanya perubahan karena penambahan fasilitas produksi yang baru
  - j. Pembangunan pabrik baru
  - k. Layout produk
  - l. Layout proses
  - m. Layout posisi tetap

### **Penyusunan Layout Pabrik**

Adapun beberapa data yang perlu ditampilkan oleh manajemen sebagai bahan pertimbangan penyusunan layout pabrik antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah dan jenis produk
- b. Komponen produk
- c. Urutan pelaksanaan proses produksi
- d. Mesin dan peralatan produksi yang akan digunakan perusahaan
- e. Informasi tentang mesin dan peralatan yang akan dipergunakan
- f. Instalasi yang diperlukan
- g. Luas gudang yang diperlukan
- h. Perbandingan perencanaan layout

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam pabrik mempengaruhi bekerjanya pabrik itu. Di dalam perencanaan sistem produksi, perencanaan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan begitu saja, karena menyangkut pelaksanaan tugas karyawan sehingga dapat berjalan dengan memuaskan. Dalam perencanaan lingkungan kerja yang pada garis besarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok utama yaitu:

- a. Perencanaan berbagai macam fasilitas untuk pelayanan karyawan, yang berupa pelayanan makanan, pelayanan kesehatan dan pengadaan kamar mandi
- b. Masalah kondisi kerja
- c. Masalah hubungan antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.

- a. Pelayanan karyawan

- a.1. Pelayanan makan makanan seperti

- Kafetaria dalam pabrik
- Snack bar dalam pabrik
- Kereta makan
- Mesin pelayanan otomatis
- Kondisi kerja

- a.2. Kondisi kerja

- Pengaturan penerangan tempat kerja
- Suara gaduh/bising/berisik
- Pengaturan udara: suhu dan kelembaban
- Penggunaan warna
- Ruang gerak yang diperlukan
- Keamanan kerja

- a.3. Hubungan karyawan

**Pengawasan Produksi** Pengawasan produksi adalah kegiatan untuk mengkoordinir aktivitas pengerjaan/pengolahan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan produksi dijalankan dengan maksud agar produksi dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan produksi merupakan suatu sistem jaringan syaraf dari suatu pabrik yang mengawasi jalannya proses produksi agar barang yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang dibuat, baik mengenai harga, biaya, kuantitas maupun kualitasnya.

Keuntungannya:

1. Dapat membantu tercapainya operasi produksi yang efisien. Pengawasan produksi memberikan kepada manajemen keterangan-keterangan atau data yang diperlukan untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan sehingga dapat dicapai keuntungan yang lebih besar. Dengan adanya pengawasan produksi, dapat dijamin tepat waktu penyelesaian dan penyerahan pesanan.
2. Membantu merencanakan prosedur pengerjaan, sehingga selain menambah efisien juga membantu pekerjaan yang ada lebih mudah dikerjakan dan akan dapat menaikkan moral para pekerja.
3. Menjaga agar supaya tersedia pekerjaan atau kerja yang dibutuhkan pada titik minimum, sehingga dapat dilakukan penghematan dalam penggunaan tenaga kerja dan bahan.

Adapun jenis pengawasan produksi antara lain:

- 1). Order control/Pengawasan order
- 2). Flow control/Pengawasan arus
- 3). Load control/Pengawasan beban
- 4). Block control/Pengawasan blok

- 5). Special project control/Pengawasan proyek khusus
- 6). Control by exception/Pengawasan pada penyimpangan

1). Order control merupakan tipe pengawasan produksi dengan tujuan agar produk yang diproduksi oleh perusahaan sesuai dengan order yang masuk.

Adapun langkah-langkah order control yaitu:

a. *Menerima pesanan*

a.1. Persoalan teknis pekerjaan, yaitu:

- bahan, peralatan yang dibutuhkan, bagaimana membuat barang dan memasangnya, pekerjaan-pekerjaan dan inspeksi-inspeksi apa yang harus dilakukan, serta persoalan apa yang dijawab oleh bagian teknik.

a.2. Besarnya biaya untuk membuat produk tersebut. Untuk ini order dikirim ke bagian akuntansi.

a.3. Loading dan scheduling yaitu penentuan berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk membuat setiap komponen dan kapan dibutuhkan.

a.4. Menjamin tersedianya bahan

a.5. Perintah pengerjaan

a.6. Pengiriman perintah

a.7. Material movement

a.8. Follow up, untuk menjamin supaya pengerjaan order sesuai menurut jadwal

a.9. Estimating yaitu perkiraan berapa besarnya biaya pembuatan produk.

2). Flow control merupakan tipe pengawasan produksi yang dititik beratkan kepada arus dari proses produksi sehingga dapat menjamin kelancaran proses pengerjaan produk.

dalam flow control perlu diadakan koordinasi dari suatu arus pekerjaan (work flow) menurut cara yang telah ditentukan. Semua bahan dan peralatan berjalan secara tetap, teratur dan tidak mengalami perubahan dalam jangka waktu tertentu.

- 3). Block control ialah tipe pengawasan produksi dalam tipe produksi yang tidak terus menerus tetapi juga tidak intermitten. Barang yang dihasilkan mempunyai variasi tetapi semuanya mengalami proses yang sama, proses tersebut mempunyai urutan yang sama.
- 4). Load control pada pengawasan produksi ini barang mengalami proses yang sama tetapi terdapat variasi dalam barang yang diproduksi jadi fokusnya pada mesin utama yang memproduksi barang tersebut. Load Control dipergunakan untuk mengalokasikan beberapa pekerjaan besar ke mesin-mesin, order-order kecil digabung dikerjakan bersama pada mesin utama.
- 5). Special project control yaitu pengawasan pada proyek khusus agar semua rencana dijalankan seefisien mungkin.
- 6). Control by exception yaitu pengawasan apabila terjadi hambatan sehingga perlu dicari kesalahannya untuk diperbaiki.

Untuk menjalankan pengawasan dengan sempurna dan efektif, pengawasan produksi yang dilakukan hendaknya mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1). Routing
- 2). Loading and scheduling

- 3). Dispatching
- 4). Follow up

### **Pengawasan Persediaan**

Untuk mengatur tersedianya suatu tingkat persediaan yang optimal yang dapat memenuhi kebutuhan dalam jumlah, mutu dan waktu serta jumlah biaya yang rendah, diperlukan suatu sistem pengawasan persediaan yang harus memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut:

- 1). Tersedianya gudang yang cukup luas
- 2). Sentralisasi kekuasaan dan tanggung jawab pada satu orang yang dapat dipercaya sebagai penjaga gudang
- 3). Suatu sistem pencatatan dan pemeriksaan penerimaan barang
- 4). Pengawasan mutlak pengeluaran barang
- 5). Pencatatan teliti barang yang masuk dan keluar
- 6). Pemeriksaan fisik barang yang ada
- 7). Pengecekan secara periodic

Tujuan pengawasan untuk:

- 1). Jangan sampai perusahaan mengalami kekurangan bahan sehingga produksi terganggu
- 2). Jangan sampai perusahaan menyediakan barang yang berlebihan
- 3). Jangan sampai kehabisan bahan atau komponen apapun
- 4). Jangan sampai menumpuk barang karena ongkosnya terlalu mahal
- 5). Jangan sampai pemesanan kecil-kecilan memakan biaya besar

Faktor-faktor yang berkaitan mempengaruhi persediaan adalah:

- 1). perkiraan pemakaian
- 2). harga
- 3). biaya-biaya persediaan
- 4). kebijaksanaan pembelian
- 5). perincian rencana pemakaian
- 6). waktu tunggu

### **Pengawasan kualitas**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas:

- 1). Fungsi suatu barang
- 2). Wujud luar
- 3). Biaya barang

Biaya kualitas barang yaitu:

- 1). Biaya pengawasan kualitas yang berupa:
  - a. bahan-bahan yang dipakai untuk tes kualitas
  - b. biaya perusahaan
  - c. biaya atas pengurangan nilai produk yang dihasilkan
- 2). Biaya jaminan kualitas berupa:
  - a. Biaya penggantian produk yang dihasilkan
  - b. Biaya reparasi
  - c. Biaya penggantian suku cadang
  - d. Biaya atas barang rusak atau cacat yang terbeli konsumen



## I. Pengawasan Produksi

Arti	Keuntungan	Jenis
- mengkoordinir fungsi akuntansi yang berhubungan proses produksi agar lebih efektif dan efisien	- efektivitas - efisiensi - memudahkan pekerjaan - informasi umpan balik	- Order control (sesuai dengan pesanan) - Flow control arus (arus dari proses) - Load control beban (mengalokasikan pekerjaan) - Block control (produksi non intermitten) - Special project control (proyek khusus) - Control by exception (pengecualian)

### Fungsi Pengawasan Produksi

- Routing (menentukan dan mengatur waktu kegiatan)

Hal-hal yang dimanajemen

- dimana pekerjaan dilakukan
- siap yang mengerjakan
- alur yang dilalui
- jenis operasi
- peralatan yang dibutuhkan

Loading

& Schduling

- ↓
- mengatur muatan pekerjaan

- ↓
- pengaturan waktu proses kegiatan (when of the production at began and final)

- Dispatching (perintah memulai pekerjaan)
  - menyampaikan perintah ke tempat kerja
  - ricek dan memberi arahan
  - monitoring

## II. Pengawasan Persediaan

- Persediaan

Arti	Jenis-jenis	Biaya-biaya
Aktiva yang dimiliki untuk dijual kembali atau untuk kebutuhan produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Batch stock</li> <li>- Fluctuation stock</li> <li>- Anticipation stock</li> </ul>	<b>Procurement Cost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya angkut/pengiriman</li> <li>- Biaya bongkar muat</li> <li>- Biaya administrasi</li> <li>- Asuransi</li> </ul> <b>Carrying Cost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya penyimpanan</li> <li>- Biaya asuransi</li> </ul>

Economic Order Quantity (jumlah pesanan yang paling ekonomis)

$$Q = \sqrt{\frac{2 RB}{PI}}$$

Q = Jumlah paling ekonomis

R = Jumlah pesanan yang dibutuhkan

S = Biaya pesanan

P = Harga

I = Biaya penyimpanan

## KEPEMIMPINAN (ADPU4334)



### LEADERSHIP = KEPEMIMPINAN

- ☞ Pemimpin
- ☞ Yang dipimpin
- ☞ Interaksi keduanya
- ☞ Tujuan yang hendak dicapai
- ☞ Situasi
- ☞ Sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi.

### HEADERSHIP = KEKEPALAAN

- ☞ Kedudukan dalam hirarki organisasi
- ☞ Tugas, wewenang dan tanggungjawab ditentukan secara formal
- ☞ Hanya pada unit atau kelompok orang tertentu.

## LEADERSHIP

dan

## MANAJEMEN

Kemampuan mengarahkan dan mengendalikan anggota organisasi melalui interaksi yang baik untuk mencapai tujuan

Kegiatan mengarahkan dan mengendalikan anggota organisasi untuk mencapai tujuan

### LEADERSHIP STYLE

#### ■ OTOKRATIS :

- Berpatokan pada pandangan klasik
- Berorientasi pada pemimpin

#### ■ LAISSEZ FAIRE

- Para anggota organisasi bebas mengembangkan kemampuan dirinya
- Bisa memunculkan perbuatan agresif anggota organisasi
- Bisa muncul kekacauan karena masing-masing bertindak sendiri

#### ■ DEMOKRATIS :

- Berpatokan pada pandangan modern
- Berorientasi pada bawahan
- Keputusan diambil atas dasar kesepakatan bersama, sehingga lebih objektif
- Tumbuh rasa ikut memiliki dan moral yang tinggi
- Pengambilan keputusan kadang-kadang lamban
- Rasa tanggungjawab kurang

## LEADERSHIP THEORIES

### ■ TEORI SIFAT :

Ada sifat-sifat, ciri-ciri dan perangai tertentu yang menjamin keberhasilan seorang pemimpin  
"Leadership Are Borne Not Made"

### ■ TEORI LINGKUNGAN :

Ada situasi dan kondisi tertentu yang melahirkan seorang pemimpin.

Setiap situasi dan kondisi menuntut kualitas kepemimpinan yang berbeda.

"Leadership Are Made Not Born"

### ■ TEORI SITUASIONAL-PERSONAL :

Kepemimpinan dalam produk 3 faktor :

- Karakter pribadi pemimpin
- Karakter organisasi dan anggotanya
- Masalah-masalah yang dihadapi organisasi

"Leadership is regarded as a relationship between persons rather than as a characteristic of the isolated individual"

### ■ TEORI INTERAKSI – HARAPAN

Disebut juga:

- Expectancy – Reinforcement Theory of Leadership (Stogdill)
- Contingency Theory of Leadership (Fielder)
- Motivational Theory of Leadership (House)
- Path-Goal Theory of Leadership (Evans)

"Kualitas kepemimpinan ditentukan oleh paduan antara aksi, reaksi, interaksi dan emosi"

## ■ TEORI HUMANISTIK

Disebut juga teori X dan Y

“Manusia adalah makhluk atau organisme yang dimotivasi, organisasi adalah suatu kelompok manusia yang terorganisasi dan terkontrol”

Jadi fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa agar anggota organisasi termotivasi untuk bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai dan kebutuhan anggota organisasi terpenuhi.

## ■ TEORI TUKAR – MENUKAR

“Efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kualitas interaksi sosial yang terjadi antara pemimpin dan yang dipimpin – harus selalu ada imbal-balik yang saling menguntungkan”

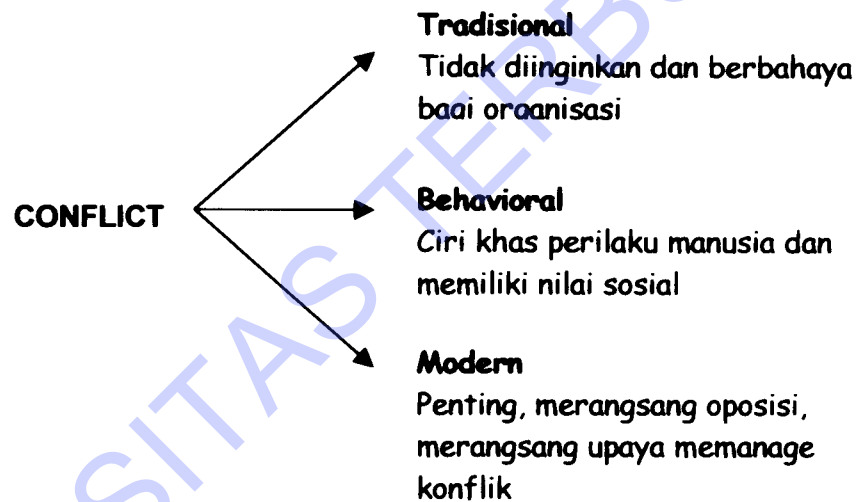
## LEADERSHIP TECHNIQUE

- Memiliki etika profesi
- Mampu berkomunikasi dengan baik
- Mampu mengambil keputusan secara tepat
- Mampu memelihara sikap yang baik
- Dapat menerima saran dan kritik bawahan
- Mampu memelihara kekompakan kerja
- Mampu memperkenalkan anggota baru
- Mampu menciptakan disiplin organisasi
- Mampu bertindak obyektif

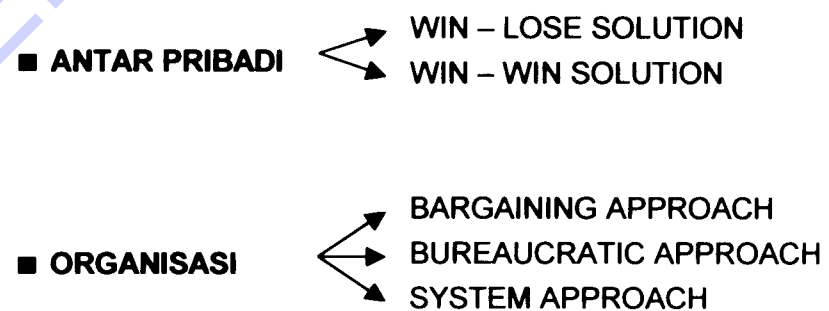
## POWER, LEADERSHIP & CONFLICT

### POWER:

- Berhubungan dengan jabatan
  - Alat untuk mempengaruhi orang lain
- \* Penghargaan
  - \* Jabatan
  - \* Pribadi
  - \* Kompetensi
  - \* Legitimasi
  - \* Referensi
  - \* paksaan



### CONFLICT'S SOLUTIONS



## LAMPIRAN 2: KUESIONER FORMAT TUTORIAL TERTULIS

Dalam rangka meningkatkan kualitas bahan tutorial UKT (hand out) mohon Saudara mengisi pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Apabila Saudara mempunyai saran, ide atau hal-hal lain yang tidak tercover dalam pertanyaan tersebut, Saudara dapat menuangkannya dalam lembaran kosong yang telah disediakan. Terima kasih atas kerjasamanya.

### 1. IDENTITAS

- a) Nama :
- b) NIM :
- c) Program Studi :

### 2. FORMAT PAKET TUTORIAL

- a) Bagaimana menurut Anda penyajian layout (meliputi tata letak, huruf, tampilan umum) materi tutorial?

Pilih salah satu: Baik ( ) Cukup ( ) Sedang ( )

- b) Menurut Anda format penyajian berupa narasi atau skematis yang lebih mudah dipahami?

Pilih salah satu: Narasi ( ) Sekematis ( )

Berikan alasannya:

- c) Apakah jumlah lembar materi tutorial yang diberikan terlalu tebal?

Ya ( ) Tidak ( )

Sebaiknya menurut Anda:



- c) Apakah Anda menyukai pemberian materi tutorial dalam bentuk buku (stapler) atau dalam bentuk yang mudah dilepas (pakai binder)?

Pilih salah satu: Stapler ( ) Binder ( )

Berikan alasan Anda:

- d) Apabila diberikan dalam bentuk buku, ukuran yang Anda senangi adalah (pilih salah satu)!

Ukuran: 11 X 10 ( )

21 X 16 ( )

21 X 23 ( )

Modul UT ( )

Berikan alasan Anda:

UNIVERSITAS TERBUKA

## **LAMPIRAN 3: PANDUAN WAWANCARA TERARAH**

### **A. AHLI MATERI**

- Kebenaran konsep
- Kesesuaian konsep dengan penjelasan
- Kesesuaian konsep dengan contoh
- Susunan redaksional
- Ralat ketik

### **B. MAHASISWA**

- Pemahaman materi
- Penyajian materi
- Cakupan materi
- Latihan soal

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA